

Uddannelsesplanlægning i virksomheder for kortuddannede : rationaler, modsætninger og perspektiver i den virksomhedsnære uddannelsesplanlægning
en undersøgelse af forholdet mellem uddannelse og organisationsforandringer i den tayloristiske industri
Jørgensen, Christian Helms

Publication date:
1999

Citation for published version (APA):
Jørgensen, C. H. (1999). *Uddannelsesplanlægning i virksomheder for kortuddannede : rationaler, modsætninger og perspektiver i den virksomhedsnære uddannelsesplanlægning: en undersøgelse af forholdet mellem uddannelse og organisationsforandringer i den tayloristiske industri*. Roskilde Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Christian Helms Jørgensen

Uddannelsesplanlægning i virksomheder for kortuddannede

*Rationaler, modsætninger og perspektiver
i den virksomhedsnære uddannelsesplanlægning
- en undersøgelse af forholdet
mellem uddannelse og organisationsforandringer
i den tayloristiske industri*

phd afhandling

1999

Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen
Roskilde Universitetscenter

Indhold

| | |
|--|-----|
| 1. Indledning og problemfelt | 3 |
| 2. Forandring af arbejdet gennem uddannelse | 11 |
| 1. Teknisk-økonomisk determinisme | 15 |
| Trimmet produktion | 17 |
| 2. Den institutionelle tilgang | 21 |
| 3. Den organisatoriske dynamik | 27 |
| Den konsensusorienterede retning..... | 28 |
| Den konfliktorienterede retning | 31 |
| 4. Kulturel forandring | 33 |
| Ledelse og kulturel forandring | 38 |
| 5. Industriel rationalisering og samfundsmæssig rationalitet | 43 |
| Uddannelsesplanlægning og erkendelsesinteresser | 49 |
| Tre opfattelser af uddannelsesplanlægning | 52 |
| 3. Uddannelsesplanlægning i virksomheder - aktører og institutionelle rammer | 57 |
| Uddannelsesplanlægning - en social konstruktion ? | 61 |
| 1. Virksomhederne | 64 |
| 2. Medarbejderne | 69 |
| 3. Uddannelsesinstitutionerne | 72 |
| Fra udbud til efterspørgselsstyring | 75 |
| To arbejdsmarkedsmodeller | 77 |
| En ny arbejdsmarkedsmodel ? | 81 |
| 4. Nye produktionskoncepter - også for kortuddannede ? | 85 |
| Kvalifikationer og uddannelse..... | 88 |
| Polarisering på arbejdsmarkedet..... | 90 |
| Systemorienteret rationalisering | 92 |
| En generel rekvalificering af industriarbejdet ? | 94 |
| Uddannelse og segmentering på arbejdsmarkedet..... | 95 |
| 5. Det udviklende arbejde og kortuddannedes holdninger til arbejde og uddannelse | 101 |
| Det udviklende arbejde og det instrumentelle forhold til arbejdet | 104 |
| Holdninger til det udviklende arbejde | 108 |
| Holdninger set udfra den sociale struktur eller kultur | 115 |
| Holdninger bestemt af habitus..... | 117 |
| Holdninger som udtryk for kultur..... | 123 |
| Arbejdets sociale orientering..... | 124 |
| 6. Kvalifikationsanalyser som grundlag for uddannelsesplanlægning | 135 |
| Kvalifikationsanalyser et kritisk blik | 137 |
| Et kritisk kvalifikationsbegreb | 144 |
| Ressourcer og modstand | 147 |
| Fire former for uddannelsesplanlægning i virksomheder..... | 151 |
| Læring - åbne eller lukkede processer..... | 157 |
| Læring under uddannelse og læring på arbejdspladsen | 160 |
| Koordinering af samspillet mellem uddannelse og arbejde..... | 162 |
| Kan menneskers udvikling planlægges ? | 166 |

| | |
|---|-----|
| 7. Konsensus og konflikt virksomhedens uddannelsesplanlægning | 171 |
| En job-orienteret interesse | 173 |
| En virksomhedsrettet interesse i uddannelse | 175 |
| En faglig og brancherettet interesse | 176 |
| Interesse i uddannelse til et helt andet job | 177 |
| Det personlige og det samfundsmæssige..... | 179 |
| Forskellige ledelsesinteresser i uddannelse | 181 |
| Konflikt og konsensus | 183 |
| 8. Taylorismens dynamik i slagteribranchen | 191 |
| Det teknisk-økonomiske felt..... | 193 |
| Det institutionelle felt..... | 197 |
| Det kulturelle felt..... | 200 |
| Empirisk materiale og metode for undersøgelsen | 206 |
| Træk af den generelle arbejderkulturs udvikling..... | 209 |
| Slagteriarbejderes sociale baggrund | 212 |
| Arbejdspladskultur | 215 |
| Arbejdets betydning | 219 |
| Akkordlønnens betydning | 225 |
| Familie- og arbejdsliv..... | 228 |
| Holdninger til forandring i arbejdet..... | 231 |
| Uddannelse | 235 |
| Samspillet mellem de tre felter - en selvforstærkende dynamik | 242 |
| 9. Samspil mellem uddannelse og organisationsforandring | 249 |
| Tilpasning og modstand | 252 |
| Læring og social praksis | 254 |
| Blokeringer for læring | 258 |
| Refleksion og praksis | 259 |
| Didaktiske konsekvenser..... | 261 |
| Uddannelse som frirum | 265 |
| 10. Uddannelsesplanlægning i virksomheder - tre cases | 269 |
| Projekt Uddannelsesplanlægning - PUP..... | 271 |
| Steff-Houlberg Slagterier | 272 |
| Aktører og aktørinteresser | 274 |
| Barrierer..... | 277 |
| Forandring og læring | 282 |
| Vestjyske i Herning | 290 |
| Aktører og interesser | 292 |
| Barrierer for forandring | 293 |
| Læring og forandring..... | 295 |
| Fibertex..... | 298 |
| Uddannelsesforløbene i fase 1 i 1991-92 | 299 |
| Uddannelsesforløbene i fase 2 i 1993-4 | 300 |
| Uddannelsesforløbene i tredje fase i 1995-96 | 302 |
| 11. Afslutning | 309 |
| 12. Referencer | 317 |

1. Indledning og problemfelt

Emnet for denne afhandling er uddannelsesplanlægning i virksomheder - mere præcist uddannelsesplanlægning for kortuddannede i danske industrivirksomheder. I det følgende vil jeg først begrunde den samfundsmæssige relevans og aktualitet af dette emne og give en første skitse af den bredere samfundsmæssige kontekst for problemstillingen. Derefter vil jeg beskrive det empiriske grundlag for afhandlingen og mit eget personlige forhold til problemfeltet. Endelig vil jeg gennemgå afhandlingens struktur og indhold.

Den samfundsmæssige aktualitet af mit emne viser sig konkret ved at uddannelsesplanlægning i virksomheder tillægges en betydningsfuld rolle af alle arbejdsmarkedets tre parter. Det ses for eksempel ved den placering medarbejderuddannelse har fået i de generelle overenskomster de sidste 10- 15 år. Og det viser sig i den pulje til støtte for uddannelsesplanlægning i virksomheder, som Arbejdsministeriet etablerede i 1996 og hvis evaluering netop er ved at blive afsluttet.

Mere generelt er interessen for medarbejderuddannelse og uddannelsesplanlægning knyttet til fremkomsten af en række nye strategier for produktion og for relationerne på arbejdsmarkedet - blandt andet nye produktionskoncepter og det udviklende arbejde. Det er i lyset af disse strategier, at jeg vil undersøge uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau. Det indebærer, at forbindelsen mellem uddannelse og forandringer i arbejdet er en central problemstilling i min undersøgelse.

Uddannelse udgør en nøgle til gennemførelse af forandringer i arbejdets organisering i retning mod mere fleksible, humane og kvalifikationsintensive produktionsformer. Det er i disse år en fælles antagelse i en række forskellige diskurser omkring opbruddet i de hidtil dominerende tayloristiske og fordistiske produktionsformer og samarbejdsformer på arbejdsmarkedet. Uddannelse er blevet et nøglebegreb i den politiske strategi, som mange steder har afløst 1980'ernes neoliberale bølge (ex USA under Clinton, og socialdemokratiernes "tredje vej"). Uddannelse indgår som centralt element i en ny strategisk orientering i store dele af fagbevægelsen. Og uddannelse ses af mange forskere som en vigtig ingrediens i en ny post-fordistisk produktionsalliance på arbejdsmarkedet (Streeck, 1992; Mahnkopf, 1990; Sundbo, 1995; Hyman, 1994).

På politisk niveau bliver uddannelse udpeget som løsning på mange af de sociale og økonomiske problemer, som følger af den globale kapitalismes strukturforandringer. Uddannelse er en nøglefaktor i den "*nationale kompetenceudvikling*" (Undervisningsministeriet, 1997a), og i den satsning på vidensintensive og innovative produktionsformer, som skal sikre den danske konkurrenceevne under det stigende internationale pres fra nyindustriali-

serede lande og Østeuropa (se f.ex LOK-programmet, Arbejdsministeriet, 1997). Der ligger heri store forventninger til uddannelsespolitikens effekt, hvilket blandt andet hænger sammen med, at mange af de traditionelle reguleringshåndtag i den økonomiske politik er forsvundet i takt med etableringen af EU's indre marked, den fælles mønt og WTO.

For erhvervslivets ledere er medarbejderuddannelse og udvikling af "*de menneskelige ressourcer*" i virksomhederne et strategisk element i den modernisering, som skal øge virksomhedernes fleksibilitet, kvalitet og effektivitet i "*videnssamfundet*" (Dansk Industri, 1997). Desuden indgår det i en strategi for en mere decentral og virksomhedsbaseret produktionsalliance til afløsning af efterkrigstidens centralistiske og nationale eller branchebaserede aftalesystem.

For fagbevægelsen indgår uddannelse centralt i strategien for det udviklende arbejde, som sigter mod en mere decentral samarbejdsform på arbejdsmarkedet med større vægt på arbejdets indhold og udviklingsmuligheder. Desuden er uddannelse afgørende for at sikre medlemmernes arbejdsmarkedsværdi i en situation, hvor kravene til arbejdskraftens kvalifikationer er hastigt skiftende og stigende.

Der er således blandt alle arbejdsmarkedets aktører en øget fokus på uddannelse, og en tilsyneladende bred konsensus om medarbejderuddannelsens positive betydning. Bag denne overensstemmelse findes dog en række modsætninger, som jeg i en aktøranalyse vil uddybe i kapitel 3 - 5 og kapitel 7.

En fælles antagelse i disse strategier er, at uddannelse kan spille en nøglerolle i forandringen af virksomhedernes arbejdsorganisation fra tayloristiske, hierarkiske og bureaukratiske former i retning mod mere fleksible, kvalifikationsbaserede og humane organisationsformer. Men dynamikken bag disse forandringer - og forholdet mellem uddannelse og produktion kan forstås på flere forskellige måder. Tilsvarende bliver der forskel på den rolle, som uddannelse tillægges i forandringerne i produktionssystemet, både i praksisfeltet og i uddannelsesforskningen. Disse forskelle vil jeg sætte fokus på i det næste kapitel.

Den empiriske grundlag for afhandlingen udgøres dels af sekundært materiale i form af de eksisterende relevante undersøgelser, af hvilke jeg vil gennemgå de vigtigste i afhandlingen. Dels er det min egen primære empiri fra en række evalueringer af uddannelsesprojekter for kortuddannede i industrien, som jeg har deltaget i. Blandt disse er Projekt UddannelsesPlanlægning, PUP (Jørgensen, 1997b), indenfor fødevareområdet samt evaluering af to uddannelsesprojekter i en procesindustriel virksomhed, Fibertex (Jørgensen, 1994; 1997a). Analyser af uddannelsesplanlægningen i tre af disse virksomheder indgår i case-beskrivelserne i kapitel 10. Desuden trækker jeg på en medlemsundersøgelse for nærings- og nydelsesmiddelarbejderforbundet, NNF, som jeg havde ansvaret for (Bilfeldt og Jørgensen, 1996).

Målet med PUP-projektet var i første række at de deltagende virksomheder skulle etablere uddannelsesplanlægning for de kortuddannede medarbejdere. I anden række var målet, at bidrage til ændringer i arbejdets organisering for at begrænse de negative følger af det tayloristiske arbejde - den hierarkiske ledelsesform og det monotone og ensidigt gentagne arbejde (ex båndstyret tempoarbejde med korte tidscykler).

Erfaringerne fra dette projekt var positive på den måde, at der viste sig en større interesse for uddannelse blandt arbejderne end forventet - også for almen og personligt udviklende uddannelse (Jørgensen, 1997b). Men det viste sig vanskeligere end forventet at koble uddannelse sammen med ændringer i arbejdets organisering i retning væk fra den tayloristiske tradition. Det er baggrunden for at jeg har forsøgt at forklare taylorismens dynamik i slagteribranchen, hvorfra en stor del af mit empiriske materiale og to af mine casebeskrivelser også er hentet. I en tredje virksomhed, Fibertex, som jeg medtager som kontrast hertil, vil jeg pege på nogle interessante erfaringer med at forbinde uddannelse med praksis på arbejdspladsen. Jeg vil i de relevante kapitler i afhandlingen (kap. 8 og 10) gøre nærmere rede for, hvordan empirien er produceret og fortolket.

Jeg har arbejdet med mit phd-projekt parallelt med at jeg har deltaget i de nævnte udviklings- og evalueringsprojekter - samt i flere andre projekter, hvoraf nogle er nævnt og brugt i afhandlingen. Det har på mange måder skabt en gensidigt berigende proces, hvor der har været et udmærket samspil mellem min forskningsmæssige refleksion og min praktiske deltagelse i feltets udvikling. Min arbejdsproces i de fire år projektet har varet, har dog været opdelt på den måde, at mit arbejde i feltet var godt igang, inden jeg for alvor tog fat på overvejelserne over forskningsmetoder og præciseringen af problemstillingen. Desuden har min deltagelse i feltets udvikling og min produktion af empiri været underlagt andre rationaler end min rent forskningsmæssige interesse. Det har betydet, at jeg i første halvdel af projektperioden overvejende har arbejdet *i feltet* og i høj grad identificeret mig med feltets problemstillinger, mens jeg i sidste del af perioden har haft et mere distanceretog teoretisk reflekteret blik på feltet.

Denne dobbelthed præger i nogen grad forholdet i afhandlingen mellem teori og empiri. Der er en klar forbindelse mellem den teoretiske belysning af feltet i den første halvdel og de empiriske analyser og casebeskrivelser i sidste halvdel af afhandlingen (Kapitel 8 - 10). Jeg har forsøgt at fastholde referencer til empirien gennem hele afhandlingen. I de teori-baserede og generelle kapitler (kap 2 - 6) er det primært gennem eksemplificeringer og illustrative henvisninger. Det er dog klart, at jeg i de første kapitler også diskuterer en række problemer, som jeg ikke belyser i den empiriske analyse - i det mindste ikke på nogen systematisk måde. Omvendt indgår der i de empiriske afsnit - blandt andet i casebeskrivelserne i kapitel 10 - materiale som ikke analyseres til bunds ud fra de teoretiske perspektiver, som opstilles i de første afsnit. Projektets empiriske forankring i kraft af min egen langvarige deltagelse i feltets udvikling opfatter jeg således som en styrke ved afhandlingens forankring i praksis. Men det er også en svaghed de steder, hvor empirien forholder sig mere til feltets praktiske problemstillinger end til de i teoridelen rejste problemer.

Dette problem er dels et resultat af min konkrete arbejdsproces i phd-projektet: Jeg er kommet til teorien fra praksis - ikke omvendt. Dels opfatter jeg det som en uundgåelig spænding mellem teoriens logik og feltets praktiske logik.

Min personlige interesse i forhold til problemfeltet hænger dels sammen med mine erfaringer som fagpolitisk aktiv faglært industriarbejder fra midten af 1970'erne til midten af 1980'erne. Jeg var da engageret i at udvikle basisdemokratiske aktiviteter på arbejdsplad-

serne omkring både lokale faglige spørgsmål og om samfundsmæssige problemer (A-kraft, oprustning, arbejdsløshed, organisationsretten, m.v.). Det var en periode med op-sving i arbejdskampene og dermed en mulighed for at forbinde de lokale aktiviteter med et perspektiv om mere omfattende samfundsforandringer. Politisk var mit udgangspunkt en udogmatisk marxistisk kritik af kapitalismen og lønarbejdet og af den bureaukratiserede arbejderbevægelse - i både dens socialdemokratiske og dens stalinistiske tradition. To elementer, som jeg viderefører fra dette engagement er dels kritikken af lønarbejdet - især i den inhumane form, som lønarbejdet i den tayloristiske industri som slagterierne repræsenterer, og dels interessen for forandringer fra neden - med udgangspunkt i de arbejderne selv.

Derimod har jeg revideret mine forestillinger om, at radikale forandringer i arbejdets kapitalistiske organisering er en forudsætning for et brud med taylorismen. Det skyldes dels at markedsøkonomiens triumf både materielt og ideologisk gør sådanne radikale forandringer usandsynlige på kortere sigt. Dels skyldes det, at kapitalismen selv fortsætter med at forandre arbejdet - især med den resubjektivering af arbejdet som finder sted under overskrifter som Human Ressource Development (HRD), nye produktionskoncepter og den lærende organisation. Og endelig har jeg vanskeligheder med at forstille mig, hvordan en stadig mere kompleks global arbejdsdeling kan kombineres med en omfattende lokal demokratisering af produktionen og arbejdslivet - uden at den globale koordinering af produktionen baseres på brug af systemiske styringsmedier (som markedet).

Med kapitalismens udvikling er de hidtidige bureaukratiske og tayloristiske organisationsformer kommet under angreb - ikke kun fra medarbejderne, men fra den markedsøkonomiske dynamik selv. Disse ændringer i arbejdet skaber på den ene side forventninger om en ophævelse af de modsætninger og problemer, som knytter sig til den tayloristiske tradition. På den anden side videreføres en række af lønarbejdets grundvilkår under nye former.

Det er for mig et åbent spørgsmål, hvordan de nye former for arbejdsorganisering kan forenes med på den ene side subjektive behov for mening, selvrealisering og fællesskab og på den anden side med samfundsmæssige behov for social og miljømæssig bæredygtighed. Jeg tager det på ingen måde for givet, at disse behov kan forenes med den økonomiske dynamik, sådan som antagelsen er i de dominerende diskurser om arbejdets forandring. Men omvendt opfatter jeg udfaldet af denne modsætning som relativt åben. Resultatet af arbejdets aktuelle forandringer mener jeg ikke kan bestemmes teoretisk, det afgøres i den sociale praksis gennem kamp, konflikt, forhandling og læreprocesser. Forskningen indgår i stigende grad i denne proces enten direkte i den anvendelsesorienterede arbejdslivsforskning eller indirekte gennem de spørgsmål som den stiller og de svar den giver - og gennem de spørgsmål, den netop ikke stiller. For forskningen indebærer disse vilkår en forpligtelse til at forholde sig eksplicit til de interesser og modsætninger, som præger feltet. Ikke ved at tilslutte sig den ene eller anden parts interesse - eller ved at holde sig til den givne konsensus i feltet. Men ved at forholde sig kritisk til de dominerende diskurser og partikulære interesser i feltet, og ved at søge efter betydninger, forklaringer og udviklingsmuligheder, som ikke finder plads i disse diskurser. Det udfra sådanne

overvejelser at jeg har skrevet denne afhandling.

Et andet udgangspunkt for min personlige interesse er mit arbejde gennem 6 år som lærer i AMU-systemet. Senere har jeg i et års tid arbejdet med pædagogisk planlægning i Arbejdsmarkedsstyrelsen i forbindelse med udvikling af uddannelsesplaner og undervisning af lærere. Denne personlige og praktiske interesse har været grundlag både for en stor del af den akademiske uddannelse i forvaltning og geografi, som jeg afsluttede på Roskilde Universitetscenter i 1992, og for den voksenpædagogiske uddannelse, VPÅ, som jeg har gennemført samme sted (1992- 95).

Afhandlingen bygger således videre på nogle problemstillinger, som jeg har arbejdet med tidligere både i min arbejdspraksis og i mine studier. Denne forankring er en af årsagerne til at projektet rejser mange - og ganske vidtrækkende - problemstillinger, som vedrører både industri-, arbejds- og organisationssociologi, økonomi, socialpsykologi og pædagogik. Denne bredde skyldes dels ønsket om at indfange kompleksiteten i problemfeltet, og dels at problemfeltet reelt befinder sig i et skæringspunkt mellem forskellige discipliner og erkendelsesinteresser.

Jeg har bestræbt mig på at undgå den rene eklekticisme i omgangen med begreberne ved at præcisere fra hvilke teoritraditioner, jeg henter mine begreber og forståelser. Problemfeltets bredde betyder dog, at en del af den teori og de begreber, som jeg inddrager, til tider får en overfladisk behandling. Det hænger sammen med, at min interesse ikke primært er den teoretiske diskussion i sig selv, men dens implikationer for feltet

Strukturen i afhandlingen er grundlæggende en bevægelse fra den teoribaserede diskussion af forholdet mellem uddannelse og forandringer i arbejdet over en generel indkredsning af problemfeltet til en analyse af en taylorismens dynamik i en branche og af muligheder og erfaringer med uddannelsesplanlægning i forhold til denne dynamik.

De 9 kapitler - udover indledning og afslutning - hører sammen i fire hovedafsnit, nemlig kapitel 1, kapitel 3, 4 og 5, kapitel 6 og 7, og endelig kapitel 8, 9 og 10. Jeg vil kort skitsere den røde tråd i afhandlingens opbygning.

Kapitel 1 udgør at selvstændigt afsnit som bredt afsøger forskellige teoretiske tilgange til feltet og dermed også kortlægger forskellige dynamikker i feltet. Jeg skelner mellem tre tilgange som lægger vægt på dynamikker på henholdsvis det teknisk-økonomiske, det institutionelle og det kulturelle niveau. Desuden inddrager jeg en tilgang, som primært ser på interne dynamikker i virksomhedsorganisationen i henholdsvis et konsensus- og et konfliktperspektiv. Og endelig inddrager jeg en tilgang, som med Habermas og Negt kan placere feltet indenfor en generel teori om samfundets udvikling, og som jeg vil bruge til at skelne mellem forskellige erkendelsesinteresser og mellem forskellige opfattelser af uddannelsesplanlægning. Kapitlet har dels til opgave at pege på nogle forskellige forskningsperspektiver på feltet, og dels at pege på det komplekse samspil mellem forskellige dynamikker, som findes i feltet. Og endelig peger jeg i kapitlet på, at feltet præges af forskellige rationaler og af modsætningsfyldte sociale interesser.

Kapitel 3, 4 og 5 sætter fokus på de tre hovedaktører på feltet, virksomhederne, medarbej-

derne og deres respektive organisationer, samt staten og dens uddannelses- og arbejdsmarkedspolitik.

I kapitel 3 starter jeg med at indkredse den samfundsmæssige baggrund for skiftet i uddannelsesplanlægnings fokus fra samfundsniveau til virksomhedsniveau og fra udbuds- til efterspørgselsstyring. Herefter udpeger jeg nogle teoretiske pointer i min forståelse af uddannelsesplanlægningen som social praksis og i min forståelse af aktørernes handlinger. Derefter gennemgår jeg i en foreløbig form de tre aktørers interesser blandt andet belyst gennem eksisterende undersøgelser og analyser. Jeg fremhæver heri de forskellige rationaler, som findes bag de tre aktørers forhold til uddannelsesplanlægning i virksomheder.

I den sidste del af kapitel forsøger jeg at indplacere den ene af de tre aktører, staten og det politiske kursskifte i en bredere diskussion om forskellige arbejdsmarkedsmodeller. Det politiske skifte kan ses som skridt på vejen fra en institutionelt styret model, der har sit tyngdepunkt i fagene, til en markedsstyret model, der har sit tyngdepunkt i virksomhederne. Til sidst peger jeg på en række problematiske konsekvenser ved et sådan skifte.

I kapitel 4 og 5 undersøger jeg to nye strategier for produktion og arbejde, som har sat uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau i centrum. De to strategier er henholdsvis de nye produktionskoncepter og DUA, det udviklende arbejde. De nye produktionskoncepter indebærer for Kern og Schumann (1984) en mulighed for, at en ny type faglært industriarbejder kan få en central placering i fremtidens industriarbejde til afløsning af taylorismens ufaglærte massearbejder. Fortalerne for tesen om nye produktionskoncepter har selv en række forbehold i forhold til, om de kan udbredes. Kritikere af tesen bidrager til denne skepsis og til en forståelse af de modsatrettede tendenser og usamtidigheder, som præger virksomhedernes organisationsudvikling. Desuden peger jeg på, at indførelsen af en erhvervsuddannelse indenfor en branche ikke indebærer nogen éntydig positiv udvikling for de ansatte. I et studie af tysk stålindustri, som jeg gennemgår, er konsekvensen af professionaliseringen, at der sker en øget intern segmentering i virksomhederne med en opdeling mellem faglærte/tillærte og ufaglærte.

I kapitel 5 undersøger jeg først, hvad det udviklende arbejde indebærer for de ansatte. I hvilken grad det udviklende arbejde er en forbedring eller en trussel afhænger af de kortuddannedes holdninger til arbejdet. Jeg undersøger derfor, hvordan de kortuddannedes holdninger til arbejde kan forstås. Jeg tager her udgangspunkt i to svagheder ved den traditionelle industrisociologiske opfattelser heraf, nemlig dels dens manglende forståelse af holdninger som subjektivt forankrede og dels dens manglende forståelse for holdningers samfundsmæssige forankring. Jeg gennemgår en række bud på, hvordan disse mangler kan udfyldes. Resultatet af undersøgelsen er blandt andet, at det udviklende arbejde for den traditionelle lønarbejder fremstår som et ret modsætningsfyldt alternativ til det traditionelle industriarbejde.

Kapitel 6 og 7 indeholder forsøg på en mere empirisk indkredning af uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau. Jeg indleder dette med en kritik af den tradition for kvalifikationsanalyser, som ligger til grund for de mest udbredte metoder til uddannelsesplanlæg-

ning, og som har sine rødder i en tayloristisk tradition. Overfor denne traditions objektivistiske kvalifikationsbegreb skitserer jeg nogle elementer i et kritisk kvalifikationsbegreb, som bygger på en forståelse af arbejdets modsætninger. I dette kvalifikationsbegreb indgår også evnen til at beskytte sin arbejdskraft og undgå at bruge sig selv op i et arbejde, der i stigende grad kræver et subjektivt engagement. I det perspektiv kan modstand mod engagement i arbejdet - og i tilknytning hertil også mod uddannelse - forstås som en kollektiv forsvarsmekanisme, der er en nødvendig kvalifikation i det tayloristiske arbejde. Som ritualiseret bestanddel af arbejderkulturen har modstand dog ofte karakter af en rent defensiv strategi, som lukker for forandringer i arbejdets organisering - selv sådanne som kunne give mere variation, større selvstændighed og udfoldelsesmuligheder. Jeg rejser derfor spørgsmålet om hvordan modstand kan bearbejdes som led i en kollektiv læreproces.

På grundlag af en grundlæggende skelnen mellem uddannelsesplanlægning fra oven og fra neden og en reaktiv og proaktiv planlægning, peger jeg herefter på fire former for virksomhedsnær uddannelsesplanlægning. I tilknytning til dette stiller jeg spørgsmålet om, hvordan samspillet mellem uddannelse og arbejdsplads kan finde sted, og peger på behovet for koordinering af samspillet på to niveauer. Som perspektivering af denne analytiske gennemgang diskuterer jeg dobbeltheden i planlægningsbegrebet i et Habermas-perspektiv.

I kapitel 7 forsøger ud fra mit empiriske materiale at fastlægge muligheder og begrænsninger for konsensus omkring uddannelse på virksomhedsniveau. Jeg benytter her en forenklet analytisk opdeling af medarbejdernes uddannelsesinteresser i 6 kategorier, som sammenholdes med virksomhedsledernes interesser i medarbejderuddannelse. En af konklusionerne heraf er, at der ofte er en alliance mellem kortuddannede medarbejderes joborienterede interesse og virksomhedernes kortsigtede personaleplanlægning for denne gruppe. Resultatet er en lav prioritering af medarbejderuddannelse, hvad angår de kortuddannede.

Kapitel 8, 9 og 10 er den empiriske del af afhandlingen, som handler om slagteribranchen. I kapitel 8 kortlægger jeg nogle centrale træk ved taylorismens dynamik i branchen. Mit udgangspunkt er her, at taylorismens levedygtighed i denne branche skyldes forhold af både teknisk-økonomisk, af institutionel og af kulturel karakter. Efter min analyse af en række af disse forhold peger jeg på, hvordan samspillet mellem en række faktorer har virket fastlåsende for branchens udviklingsbane. Men der er opbrud igang både i medarbejdernes holdninger til arbejdet og i virksomhedernes holdninger til de ansatte. For virksomhedslederne bliver uddannelse betragtet som middel til forandring af den konfliktorienterede arbejdspladskultur. Også blandt medarbejderne er der en stigende interesse for uddannelse. Men uddannelse kan ikke i sig selv forandre praksis på arbejdspladsen og arbejdets tayloristiske organisering.

I kapitel 9 giver jeg en teoretisk belysning af spørgsmålet om forholdet mellem læring under ekstern uddannelse og forandringer i praksis på arbejdspladsen. En af pointerne i denne diskussion er at selvrefleksion og refleksion over egen praksis forudsætter distance

til handlingstvungen i den givne arbejdspraksis. Men hvis refleksion i et læringsmiljø udenfor virksomheden skal forandre praksis, forudsætter det at der gennem uddannelsen åbnes for nye kollektive handlingsmuligheder i praksis. At skabe en forbindelse mellem den distancerede refleksion i en uddannelsessituation og den forandrende indgriben i praksis er derfor en central opgave for uddannelsesplanlægningen på virksomhedsniveau. Endelig inddrager jeg som eksempler på uddannelsesplanlægning i praksis tre cases i kapitel 10. De to er fra slagteribranchen og repræsenterer henholdsvis en uddannelsesplanlægning fra oven og fra neden. Og som kontrast hertil gennemgår jeg erfaringerne fra en række uddannelsesprojekter på en procesindustriel virksomhed, som på en utraditionel måde har koblet uddannelse og praksis på arbejdspladsen ved at medarbejdere underviser andre medarbejdere på virksomheden.

Kapitel 11 er det afsluttende kapitel, hvor jeg vil reflektere over mit forhold til feltet og dets udvikling, min forskningsmetode og min egen læreproces.

2. Forandring af arbejdet gennem uddannelse

Det spørgsmål, som jeg vil undersøge i dette kapitel handler om, hvordan uddannelse kan bidrage til forandringer af arbejdet. Min interesse i dette spørgsmål udspringer af mit arbejde med de problemer, som følger af det tayloristisk organiserede arbejde, som findes i store dele af dansk levnedsmiddelindustri. Problemerne er både den fysiske nedslidning, men også de psykiske følger af en arbejdsorganisation, som ikke giver produktionsarbejderne muligheder for indflydelse i arbejdet. Problemerne skyldes også det høje arbejdstempo, som skaber vanskelige vilkår for det sociale samvær på arbejdspladsen, og det opsplittede arbejde, som kun giver arbejderne mulighed for udfoldelse af en meget begrænset og énsidig del af deres kvalifikationer.

Spørgsmålet er således styret af interessen i at skabe forandringer, som kan bidrage til forbedringer i arbejdet for produktionsarbejderne. Denne interesse jeg deler med en stor del af medarbejderne i branchen, deres fagforbund og de offentlige arbejdsmiljømyndigheder. Også arbejdsgiverne har i stigende grad interesse heri på grund af de problemer med rekruttering, fravær, konflikter og produktkvalitet, som taylorismen medfører. Denne interesse er udmøntet i forskellige ledelsesstrategier for organisationsudvikling og faglige strategier for humanisering af arbejdet, blandt andet "det udviklende arbejde". Desuden er der tegn på ændrede forventninger, fra medarbejderside til arbejdets indhold og organisering. Opfattelsen hos levnedsmiddelindustriens arbejdere af, hvad det gode arbejde er, stemmer dog ikke nødvendigvis overens med de ekspertkoncepter, der fra oven er formuleret for forandringer i arbejdet. Dette spørgsmål vil jeg diskutere i kapitel 5.

Forandringer af arbejdet kan tænkes som mere eller mindre bestemt af henholdsvis ydre, strukturelle kræfter eller af de implicerede aktørers bevidste handlen. Og forandringer kan tænkes mere eller mindre dybgående. I diskussionerne om industriarbejdets udvikling under opsvinget i arbejdskampene fra slutningen af 1960'erne blev det tayloristiske arbejde betragtet som idealtypen på kapitalistisk lønarbejde. Derfor var opfattelsen ofte, at forandringer af taylorismen forudsatte et opgør med hele den kapitalistiske organisering af produktionen. Taylorismens idealtipe, samlebandet, har dog i Danmark haft en begrænset udbredelse - omend levnedsmiddelindustrien i høj grad er præget heraf. Desuden har det traditionelle industriarbejde tabt betydning i vores del af verden siden 1960'erne, og har i de seneste årtier under markedsøkonomiens logik bevæget sig væk fra det tayloristiske ideal. Men bevægelsen sker med meget forskellig hastighed og retning i forskellige brancher og virksomheder. Og dens konsekvenser kan for de ansatte både indebære øget auto-

nomi i forhold til egen arbejdssituation og øget usikkerhed, stress eller marginalisering (Kern og Schumann, 1984; Bottrup og Clematide, 1992a).

I dette kapitel vil jeg stille spørgsmålet bredt om mulighederne for forandring af arbejdet gennem uddannelse og afsøge forskellige teoretiske positioner, som kan belyse dette spørgsmål. Det vil jeg i senere afsnit benytte som ramme for en mere empirisk diskussion af uddannelsesplanlægningens aktører og strategier, og som udgangspunkt for at forstå taylorismens dynamik i slagteribranchen og min case-beskrivelse af nogle erfaringer med uddannelsesplanlægning i denne branche.

Mine empiriske undersøgelser indenfor fødevarerområdet har ikke bekræftet de udbredte antagelser om, at taylorismen tilhører fortiden, som ligger i de ovenfor nævnte politiske strategier og de dertil hørende forestillinger om uddannelse. I samme retning peger også andre undersøgelser (Jørgensen, m.fl., 1990; Lundvall og Voxsted, 1997; Sommer og Houman, 1997), der viser at personaleplanlægning og medarbejderuddannelse fortsat er ret ukendte begreber i store dele af både industri- og servicesektoren.

Den umiddelbare konklusion er ofte, at taylorismen stadig er den bedste måde at organisere arbejdet på i visse brancher. Taylorismen betragtes som en overlegen rationaliseringsstrategi på modne markeder for standardiseret massekonsumvarer med stærk priskonkurrence. Man kan derfor i visse brancher betragte de opsplittede og indholdstømte arbejdsfunktioner og den tilhørende dequalificering og nedslidning som en nødvendig følge af de givne konkurrenceforhold og den teknologiske udvikling. En sådan forklaring går ud fra, at den givne produktionsform er bestemt af de eksisterende konkurrenceforhold og teknologier. Ændringer i produktionsformen sker som en direkte afspejling af ændrede betingelser i omverdenen, der via markedet bliver signaleret til virksomhederne. Markedsmekanismen udvælger den mest konkurrencedygtige produktionsform ("*best practice*"). I sammenhæng med en sådan opfattelse ses forholdet mellem uddannelses- og produktionssystem udfra en simpel udbuds-efterspørgselsmodel. Den af markedet valgte mest effektive produktionsform og tilhørende arbejdsorganisering kræver bestemte kvalifikationer, som uddannelsessystemet skal producere.

Men en sådan deterministisk opfattelse ser blandt andet bort fra, at markeder ikke sender entydige signaler, men er del af en foranderlig omverden, som produktionens aktører tolker og reagerer på. Det gør de med brug af eksisterende begreber og handlingsmønstre, det vil blandt andet sige branchens traditioner, managementteorier, politiske ideologier og arbejderkultur. Forandringer i arbejdets organisering skyldes ikke kun påvirkninger fra markedet, men også institutionelle og kulturelle forhold og den indre sociale dynamik i virksomhederne .

Siden 1960'erne har mange tayloristisk organiserede brancher trods voldsomme ændringer i omverdenen modstået forandringerne uden at omstille sig - indtil en pludselig og omfattende krise har sat ind. Disse brancher fremviser udviklingshistorier, som ikke beskriver en løbende, automatisk tilpasning af organisationsformerne til de givne produktionsvilkår. Istedet veksler perioder med kontinuitet i den historisk givne udviklingsbane med perioder med opbrud, krise og nyskabelse af produktionsformerne (Piore og Sabel, 1984; Dicken, 1992). Når produktionsformernes historiske udvikling således kan for-

stås som paradigmatisk spring, skyldes det blandt andet, at de ikke kun er resultat af systemiske logikker, men også er socialt og kulturelt betingede - det vil sige opstået og fastholdt i kraft af ledelsestænkning, arbejderkultur og sociale interesser knyttet til den givne sociale orden.

Hermed har jeg antydnet nogle centrale elementer i mit problemfelt, nemlig samspillet mellem økonomiske, sociale og kulturelle forhold i processene med forandringer. For at beskrive dette felt vil jeg i første række tage udgangspunkt i den model som Houman Sørensen (1988:7) benytter til at beskrive forholdet mellem uddannelse og arbejdets organisering. Han skelner her mellem tre begreber:

- 1) Det samlede udbud af formelle kvalifikationer, *kvalifikationsstrukturen*, som opgøres på uddannelses titler, og som afspejler uddannelsessystemets opdeling i fag, sektorer og niveauer.
- 2) *Beskæftigelsesstrukturen* udgøres af strukturen af job- og stillingsbetegnelser, som afspejler faggrænser, arbejdsområder og stillingshierarkier.
- 3) *Arbejdspladsstrukturen*, som udgøres af de faktiske kvalifikationer, både formelle og uformelle, som anvendes i arbejdet.

Modellen adskiller sig fra den type udbuds-efterspørgselsmodeller, som traditionelt har ligget bag det statslige planlægnings- og prognosearbejde i forhold til uddannelse. Den beskriver forholdet mellem uddannelse og arbejdsorganiseringen som en gensidig påvirkning mellem flere delvist uafhængige sociale felter, nemlig uddannelsessystemet, arbejdsmarkedet og produktionssystemet. Modellen bidrager desuden til at klargøre forskellen mellem faktisk anvendte kvalifikationer, stillingsbetegnelserne og uddannelses titler og bidrager derved at undgå de kortslutninger, som ikke er ualmindelig i den statistisk baserede uddannelsesplanlægning.

Houman Sørensen (1989) peger senere på, at arbejdspladsstrukturen, som er knyttet til den økonomiske og teknologiske udvikling, har en dominerende rolle i dette gensidige forhold. Som en samfundsteoretisk pointe er jeg enig heri. Men samtidig mener jeg, at de funktionalistisk og strukturalistisk prægede teorier har undervurderet betydningen af kulturelle og institutionelle forhold. De har overset, at arbejderen har et liv udenfor arbejdslivet, og at samfundet består af andet end et forhold mellem produktion, arbejdsmarked og uddannelse. Ud fra erkendelse heraf udvider Houman Sørensen (1989) modellen, så der udover de tre nævnte kategorier bliver indført en ny kategori, som omfatter samfundets socio-kulturelle grundtræk. Det gør han under indtryk af internationale komparative studier, som viser store nationale forskelle, som ikke kan forklares funktionelt, men som skyldes forskellige sociale og kulturelle særtræk. Dette spørgsmål vil jeg tage op senere i dette kapitel.

Jeg vil også henvise til Olesen (1989), som benytter den samme grundmodel til at indplacere kvalifikationsbegrebet i en samfundsmæssig sammenhæng, i et forhold mellem arbejder (-klasse) og kapital. Hensigten hermed er for det første at pege på det samfundsmæssige modsætningsforhold, hvori kvalifikationsudvikling foregår - i modsætningen mellem systemiske krav til arbejdskraften og arbejderens subjektive behov og kulturelle selvorganisering. For det andet er hensigten at fremhæve arbejdets og kvalifikationernes

subjektive forankring, som er blevet fortrængt i den traditionelle uddannelses- og kvalifikationsforskning. Fremhævelsen af subjektivitet i arbejdet henleder opmærksomheden på, at forandringer i arbejdet forudsætter både kulturelle forandringer og individuelle læreprocesser, som Almenkvalificeringsprojektet har påpeget (Andersen, 1993; Olesen, 1995).

I forlængelse af ovenstående forsøg på at definere genstandsfeltet vil jeg skelne mellem tre delvist adskilte felter, som har betydning for arbejdets organisering, nemlig det teknisk-økonomiske, det institutionelle og det kulturelle felt. Jeg bruger begrebet felt med henvisning til Bourdieu (1990), istedet for niveauer dels for at undgå forvekslinger med en deterministisk præget basis-overbygningstænkning. Og dels fordi begrebet indebærer, at et socialt felt har en vis autonomi, eller som jeg også vil betegne det, sin egen rationalitet.

De sociale fænomener, som jeg vil undersøge, uddannelse og arbejdsorganisering, befinder sig ikke i et bestemt felt. Pointen i min forståelse er, at arbejdets organisering er påvirket af dynamikker i alle tre felter. For at være mere konkret er arbejdsorganiseringen for eksempel påvirket af både teknologiudviklingen, kampen om faggrænser og af ændringer i arbejdspladskultur og fagidentitet. Opdelingen af problemfeltet i tre felter vil jeg bruge som en hjælp til at afklare, hvordan de forskellige tilgange adskiller sig fra hinanden.

Jeg vil i det følgende skelne mellem fem forskellige tilgange til at forstå forholdet mellem uddannelse og arbejdsorganisering i produktionen. Disse tilgange vil jeg gennemgå med henblik på at undersøge, hvilken rolle de tildeler uddannelse for gennemførelsen af arbejdsorganisatoriske forandring. Hvilket spillerum for uddannelsespolitik i bred forstand giver hver af disse tilgange? I tilknytning hertil vil jeg se på, hvordan de forskellige forklaringmodeller hænger sammen med forskellige sociale og erkendelsesmæssige interesser. Herudfra vil jeg pege på tre forskellige opfattelser af uddannelsesplanlægning.

De interesser, der har domineret i flertallet af hidtidige undersøgelser og udredninger, er knyttet til statens og interesseorganisationernes planlægning og progmoser. Her søges ofte efter funktionelle og kausale sammenhænge og efter betydningen af enkeltfaktorer, der undersøges hver for sig. I modsætning hertil vil jeg forsøge at forstå samspillet mellem arbejde og uddannelse som et mere komplekst forhold, der involverer både økonomi, institutioner og kultur. Og jeg vil diskutere, hvordan strukturelle forklaringer på forandringerne kan sammentænkes med forståelse af (inter-) subjektive handlingslogikker. Og især vil jeg afsøge mulighederne intentionelle forandringer "fra neden" på grundlag af læreprocesser, det vil sige forandringer i deltagernes/medarbejdernes selvforståelse og arbejdsværdier og udfra oplevelse af handlingsmuligheder.

Min intention er således ikke at søge efter enkle årsag-virkning relationer, men at skabe en ramme for forståelsen af det komplekse indbyrdes samspil af strukturelle og kulturelle forhold, hvori udviklingen af nye former for arbejdsorganisering indgår. Hensigten er desuden via en diskussion af dynamikken bag arbejdsorganisatoriske ændringer at kunne sige noget om, hvilken betydning uddannelse kan have for disse forandringer.

Diskussionen af fem tilgange til forståelse af denne dynamik er ikke et forsøg på en samlet fremstilling af forskellige teoribygninger. Hensigten er primært at undersøge de dyna-

mikker bag organisationsforandringer, som de forskellige tilgange fokuserer på. Med betegnelsen *tilgang* vil jeg understrege, at det ikke drejer sig om sammenhængende og skarpt adskilte teorier, men om forskellige perspektiver på problemfeltet.

Forskellen mellem de fem tilgange er primært af erkendelsesteoretisk art, de har forskellige perspektiver, antagelser og interesser. Men dette medfører også forskelle i forhold til hvilke dynamikker i genstandsfeltet de belyser. Forskellene skyldes således både, at der lægges forskellige perspektiver på det samme gensestandsfelt, og at forskellige sider af feltet bliver belyst.

1. Teknisk-økonomisk determinisme

Det har været en grundantagelse i ledelsestænkningen, at der er ét overlegent princip at organisere arbejdet ud fra, en universel "*best practice*". Denne antagelse ligger også bag den aktuelle udbredelse af "*benchmarking*" - altså teknikker til at sammenligne organisationer med henblik på at udpege den bedste indenfor feltet. I en stor del af dette århundrede har det dominerende princip for arbejdsorganisering været *scientific management*, eller taylorismen, som det blev kaldt efter grundlæggeren, F W Taylor. Hans forestilling om "den videnskabelige ledelsesform" som den universelt bedste byggede på en tro på overlegenheden i den teknisk-analytiske fastlæggelse af arbejdsmetoderne. Ansvaret for organiseringen af arbejdet skulle fjernes fra arbejderne og betroes eksperter, der udfra ingeniørmæssige principper og på basis af arbejdsstudier kunne fastlægge den mest rationelle organisationsform. Denne tilgang betragtede han som den universelt bedste og mest effektive, fordi den byggede på det han anså for rationel videnskabelig tænkning.

"That these principles are certain to come into general use practically throughout the civilized world, sooner or later, the writer is profoundly convinced, and the sooner they come the better for all the people" (Taylor, 1911: s 29).

Taylor fik langt hen ad vejen ret i første del af denne vurdering, sådan som det historisk viste sig gennem taylorismens udbredelse som dominerende produktionsprincip og - sammen med den fordistiske mekanisering og konsumkultur - som fremskridtsideologi (Berggren, 1990; Mjøset, 1987). Godt nok har taylorismen forstået som standardiseret masseproduktion kun har omfattet et mindretal - omkring en fjerdedel - af de beskæftigede selv i de industrielle kernelande (Lutz, 1987; Littler, 1985; Sayer, 1989), og i Danmark har taylorismen haft et endnu svagere gennemslag. Alligevel er det berettiget at beskrive taylorismen som dominerende i industrien både som praktisk ledelseskoncept og som ideologisk figur indenfor en fordistisk reguleringsform i efterkrigstiden (Boyer, 1990; Deutschmann, 1997).

Med hensyn til sidste del af Taylorcitatet, som hævder, at det også er et fremskridt for arbejderne, havde han ikke kun uret. For arbejderne kunne taylorismens formalisering og objektivering af arbejdet udgøre et positivt alternativ til den paternalistiske ledelsesforms vilkårligheder. Det gælder også i dag, hvilket for eksempel viser sig i faglærte bagere og

slagteres begrundelser for at søge fra detail/butiksområdet til industrien (Jørgensen og Billefeldt, 1996). Mine undersøgelser blandt slagteriarbejdere (jævnfør kapitel 8) viser, at taylorismen her har indgået en alliance med arbejderkollektivets egalitarisme. Arbejderne opfatter her akkordløn og tidsstudier som en garanti for retfærdighed og ensartede vilkår, fordi taylorismen bygger på et princip om samme løn for samme arbejde uanset alder, køn og uddannelse. Denne alliance hindrer dog ikke, at taylorismens modsigelser samtidig giver sig udtryk i en permanent "lav-intensitets krigsførelse" mellem parterne om akkordberegninger og råvarekvalitet.

Allerede fra 1930'erne blev der i ledelsestænkningen rejst tvivl om taylorismens principper blandt andet på grund af deres negative følger for arbejderne motivation og engagement. Principperne indebærer en dequalificering af arbejdet og en underlæggelse af arbejdsprocessen under ledelsens kontrol. Uddannelse og læring spiller ingen rolle i *scientific management* udover den jobspecifikke optræning. Taylor anså arbejderne erfaringsbaserede og håndværksprægede arbejdsmetoder for at være barrierer for rationaliseringen af produktionen. Han mente, at arbejderne brugte deres kontrol med arbejdsprocessen til at begrænse arbejdets intensitet. Subjektiviteten i arbejdet var for ledelsen en barriere, hvor den i dag i stigende grad betragtes som en potentiel ressource. Derfor forudsatte gennemførelse af de nye principper en nøje udvælgelse og oplæring af arbejderne efter principperne i *scientific management*. Det tjente både til at aflære de gamle arbejdsmetoder og til at indlære de af eksperterne beregnede enkle og rationelle arbejdsformer.

Taylor og hans arvtagere blandt ledere og arbejdsstudieteknikere begrundede princippernes universelle overlegenhed med anvendelsen af en teknisk rationel tilgang til organiseringen af arbejdet. Grundfiguren i denne tankegang var en optimistisk tro på fremskridt båret frem af den globale udbredelse af den målrationelle planlægning og den videnskabelige beherskelse af verden. Heri ligger en antagelse om universel konvergens i den industrielle udvikling, som videreføres i efterkrigstidens samfundsteori for eksempel i teorien om industrialisme hos Kerr, Dunlop, m.fl., (1960).

I disse teorier er troen på en universel "best practice" primært begrundet i økonomiske antagelser om markedets homogeniserende effekt. Den neoklassiske økonomiske teori bygger på antagelser om mere eller mindre kausale sammenhænge mellem på den ene side markedsforhold og teknologi og på den anden side organisationsformerne i produktionen. Ifølge denne forestilling spredte den standardiserede masseproduktion sig efter opfindelsen af samlebåndsteknikken og udviklingen af massekonsummarkeder, fordi den under disse vilkår udgjorde den økonomisk set mest effektive produktionsform. Tilsvarende forklares den aktuelle overgang til mere fleksible produktionsformer med opløsningen af efterkrigstidens stabile massekonsummarkeder og med fremkomsten af informationsteknologien. Antagelsen er, at organisationsformen er bestemt af markedsforhold og teknologi. Med en given prisstruktur på et produktmarked og en given produktionsteknologi er der én bestemt organisationsform, som universelt er mest effektiv.

Det er blandt andet disse forudsætninger i neoklassisk teori - at produktmarkederne og produktionsteknologien er givne og stabile, som ikke holder generelt. Som Lundvall (1988:

81) påpeger, så trives neoklassisk vækstteori bedst i en økonomi uden teknologisk fornyelse og innovation. Sådanne konkurrenceforhold, der drejer sig om at producere mest muligt af en given vare til de laveste omkostninger, kalder Storper og Walker (1989) for *den svage konkurrence*. Men kapitalismens dynamik, den stadige omvæltning af produktionens organisationsformer skyldes *den stærke konkurrence*, der bygger på fornyelsen af teknologi og produkter, og af de tilhørende produktionskoncepter, kvalifikationsstrukturer og sociale netværk. Samtidig indebærer denne dynamik en destruktion af forældede teknologier og sociale strukturer blandt andet gennem bortdøen af gamle industrielle brancher og vækstcentre, og udviklingen af nye produktionslokaliteter, produktmarkeder og produktionsformer. Kapitalismens "kreative destruktion" som Schumpeter talte om, gælder også for kvalifikationer. Men hvad der er overflødige kvalifikationer, og hvad der er nyttige menneskelige ressourcer er ikke bestemt af teknologien, men af en kamp om arbejdets organisering og om kontrollen med arbejdsprocessen - som påpeget af Braverman (1974).

En sådan beskrivelse af kapitalismens dynamik indebærer uforudsigelighed, forandring og diversitet, i modsætning til den neoklassiske beskrivelse af ligevægtsmodeller og konvergens mellem forskellige brancher og produktionslokaliteter. Konvergensten bygger på, at konkurrencen på et stadig mere globalt marked udvælger ét dominerende koncept, en "*best practice*", der sætter en standard, som alle andre producenter må tilpasse sig. En stor del af den økonomiske moderniserings- og udviklingsteori har bygget på forestillingen om en lineær udvikling, ofte i form af stadiemodeller, hvor udviklingsretningen sættes af de mest udviklede lande eller producenter ("*spydspidsvirksomheder*"). Typisk ses USA som det eksplicite centrum for den globale spredning af de teknologiske og videnskabelige fremskridt som for eksempel i teorien om produktlivscyklus (Vernon, 1971). Mens USA og den amerikanske virksomhed i det meste af efterkrigstiden har været den model, som andre antoges at konvergere imod, så har en stor del af debatten siden 1970'erne om den fremtidige arbejdsorganisering handlet om udfordringen fra - og spredningen af - den japanske model.

Trimmet produktion

Det bedst kendte eksempel på forestillingen om den japanske model som en global ny *best practice* bygger på den undersøgelse af den internationale bilindustri, som blev gennemført under ledelse af MIT (Womack, m.fl. 1990). Studiet beskriver den japanske trimmede produktion ("*lean production*") som afløseren for den tayloristiske masseproduktion. Det forudses at trimmet produktion vil brede sig ud over verden og til andre brancher, "*således at den i det enogtyvende århundrede vil blive standard for samtlige produktionssystemer verden over*" (ibid, s.270). Politikere, erhvervsledere og fagforeningsledere kan forsøge at modsætte sig de nye principper, men vil kun dermed opnå at sætte sig selv bagud i konkurrencen med tab af velfærd og arbejdspladser som resultat. Før eller siden vil de blive tvunget til at acceptere dens overlegne principper.

Denne deterministisk prægede grundopfattelse betyder dog ikke, at dette universelt overlegne organisationsprincip automatisk vil sætte sig igennem, og at politik ikke tildeles noget spillerum. Uddannelse og især intern oplæring har en vigtig rolle at spille i overgangen til den nye organisationsform, da trimmet produktion ifølge Womack, m.fl. indebærer et højere kvalifikationsniveau og større funktionel fleksibilitet end taylorismen. Trimmet produktion bygger primært på læring på arbejdspladsen gennem problemløsning i grupper og muligheder for opstigning ad virksomhedsinterne karrierestiger.

Fra flere sider er der sat spørgsmålstejn ved, om organisationsudvikling i retning mod trimmet produktion indebærer nogen reel opkvalificering og øget autonomi i arbejdet. Trimmet produktion kræver, at arbejderne kan fungere mere fleksibelt, og at de kan indgå i flere horisontalt forskellige jobfunktioner. Men generelt medfører betjeningen af flere forskellige maskiner og jobrotation kun et udvidet repertoire af jobspecifikke færdigheder og ikke nogen bredere faglig kvalificering, der øger arbejdernes generelle arbejdsmarkedsværdi (Altman, 1995). En sammenligning mellem det japanske gruppekoncept og de tyske erfaringer med produktionsgrupper inden for programmet for "humanisering af arbejdet" konkluderer således:

"I det japanske teamkoncept tilstræbes ikke nogen forlængelse af arbejdscyklus; arbejdsfunktionerne forbliver ligesom under masseproduktionen énsidige og repetitive. En frigørelse fra samlebåndet ... bliver ikke tilstræbt. Det peger ikke i retning af en faglært montør, men på en udvidelse af arbejdsopgaverne på specialarbejder-niveau." (Heidenreich, M, 1994 - min oversættelse).

Et centralt element i den trimmede produktion er afskaffelsen af mellemlagre og buffere i produktionen, hvilket øger den gensidige afhængighed mellem arbejdsgrupperne. Hermed reduceres arbejdsgruppernes autonomi med hensyn til fastlæggelse af egen arbejdstakt og tempo. Principperne i trimmet produktion retter sig mod en reduktion af bemanningen, af tidsforbruget og af fejlprocenten, hvilket medfører en intensivering af arbejdet (Skorstad, 1994). Arbejdsgrupperne i japanske virksomheder har gode muligheder for at stille forslag, men har ikke nogen selvstændig beslutningsret (Marsh, 1992). Særlig i USA og UK er japanisering forbundet med en "anti-union" politik rettet mod fagbevægelsen styrkepositioner, således at de ledelsesinitierede teams og kvalitetscirkler etableres som et alternativ til den faglige organisering (Parker og Slaughter, 1988). Generelt er "lean production" entydigt orienteret mod produktivitetsmål, og har ikke som de arbejdsorganisatoriske forsøg i Sverige og Tyskland siden 1970'erne været rettet mod humanisering og demokratisering af industriarbejdet. Derfor udgør dette bud på et universelt alternativ til taylorismen ikke nogen løsning på den traditionelle masseproduktions nedslidning, fremmedgørelse og dequalificering, men kan snarere betegnes som neo-taylorisme (Bottrup og Clematide, 1992; Boyer og Durand, 1997).

Desuden er mange elementer i den trimmede produktion knyttet til de særlige japanske forhold: Det duale arbejdsmarked, de store koncerndannelser med interne arbejdsmarke-

der, livstidsansættelser og virksomhedsfagforeninger, fraværet af praktikbaserede offentlige erhvervsuddannelser, et stærkt konkurrenceorienteret og disciplinerende skolesystem, m.v. (Aoki, 1990; Sengenberger, 1987; Altman, 1995). Det betyder, at de japanske organisationsprincipper er mindre relevante i et land som Danmark med en overvægt af mindre virksomheder, en stærk håndværksmæssig tradition, en høj arbejdskraftmobilitet mellem virksomheder og en stærk national faglig organisering.

Alligevel har en stor del af debatten om uddannelse og organisationsforandring i industrien i det seneste årti taget den japanske model som udgangspunkt. Det viser sig blandt andet i den række af nye AMU-kurser, der er rettet mod kvalitetsstyring, omstillingseffektivisering/SMED, Just-In-Time-produktion, Poka-Yoke (nul-fejlsproduktion), m.v.

Også analyser i en marxistisk tradition har bygget på forestillingen om en "best practice" ud fra opfattelsen af kapitalismen som et gennemstruktureret system. Braverman (1976) nærmede sig Taylor i dennes vurdering af *scientific management* som et organisationsprincip, der uundgåelig ville omforme arbejdet i alle brancher og sektorer. Bravermans begrundelse for dette var ikke som Taylors, at dette princip var teknisk-rationelt overlegent, men derimod at princippet var nødvendigt for at sikre ledelsen den maksimale kontrol over arbejdsprocessen. For Braverman og den *Labour Proces Debate*, som inspireredes af hans analyse, er det ikke den produktions-rationelle logik, men den politiske kontrolls logik, som er bestemmende for arbejdets organisering i en kapitalistisk produktion. Denne logik fører i retning mod dequalificeringen af alle arbejdsfunktioner, og koncentrationen af al viden om produktionen under ledelsens kontrol.

Dette deterministiske billede er blevet kritiseret, blandt andet fordi det overser den betydning, som arbejderne modstand mod dequalificering og direkte kontrol har - både den organiserede politiske modstand og den modstand, der viser sig i høj personaleomsætning, fraværprocent, spildprocent, m.v.. Det er træk, der kendetegner den totalt ledelseskontrollerede arbejdsorganisation. Mere generelt gør kapitalismens fundamentalt dynamiske og kreative natur det tvivlsomt, at kapitalistisk produktion skulle bevæge sig imod én endelig og idéel organisationsform.

Det billede, som den teknisk-økonomiske determinisme tegner, giver et ret begrænset spillerum for uddannelse og uddannelsespolitik i relation til at forme arbejdsorganisationen. Teknologien og markedskræfterne opfattes som de strukturerende kræfter, der udpeger nogle universelle produktionsmodeller. Politisk intervention og regulering skal primært bidrage til at fjerne barrierer for at den systemiske udviklingslogik kan udfolde sig uhindret. Som det klassisk blev formuleret af Clark Kerr, m.fl. må uddannelsessystemet tilpasse sig kravene fra den nye teknologi istedet for at bevare traditionelle værdier og fag, og arbejdsstyrken må hele tiden tilpasse sig nye de specialer og discipliner, som industrialiseringen kræver (Kerr, m.fl., 1960:47).

Hvad der på et givet tidspunkt skal betragtes som den bedste model er overladt til eksperter og virksomhedsledere at afgøre gennem brug af systematiske sammenligninger mellem egne og andres præstationer for eksempel via *benchmarking*. Den bedste model defineres ud fra effektivitetsnormer, som ikke giver plads til medarbejdernes krav og interesser i et godt arbejde.

I denne tilgang betragtes uddannelse som den afhængige variable i forhold til teknologi og markedsforshold. Uddannelsens rolle er primært at tilpasse arbejdskraften til de givne kvalifikationskrav, som i sidste ende bestemmes af systemiske kræfter, markedet, teknologien og globaliseringen. Kvalifikationer og medarbejderuddannelse betragtes som én blandt flere konkurrencefaktorer, hvis værdi bestemmes af markedet.

I denne tilgang anlægges et funktionalistisk og nytteorienteret syn på uddannelse og læring, der ses som en økonomisk aktivitet, som en produktion af kvalifikationer, og som en investering for virksomhederne og det offentlige. Uddannelse kan støtte overgangen fra traditionel industri og service til mere specialiserede og vidensintensive former for produktion i overensstemmelse med de internationale spydspidser på området. Og uddannelse kan bidrage til at fjerne barrierer for arbejdskraftens mobilitet og omstilling i overensstemmelse med markedets behov. Som støtte til at forudsige og imødekomme markedets krav er det en opgave for eksperter at udarbejde prognoser og retningslinjer for hvilke kvalifikationer, der vil være behov for i fremtiden.

Uddannelse tillægges ud fra dette perspektiv en vigtig rolle i forhold til Danmarks overlevelse som velfærdssamfund i "*det globale kapløb*" (Undervisningsministeriet, 1997b). Derfor skal især efteruddannelserne styres og udvikles på grundlag af erhvervslivets efterspørgsel og ud fra vurderinger af uddannelsernes økonomiske effekter. I overensstemmelse med denne forståelse foregår der i disse år en omlægning af især de offentlige efteruddannelser fra udbuds- til efterspørgselsstyring med henblik på, at uddannelserne skal rettes ind efter virksomhedernes behov. Da virksomhedsledelserne antages at være den mest kompetente instans til at forudse de fremtidige markedsforshold og de teknologiske muligheder, tages ledelsens ret og kompetence til at fastlægge virksomhedens uddannelsesbehov ofte for givet. Eventuelt kan det foregå med bistand fra professionelle uddannelsesplanlæggere og udviklingsværktøjer, og i større eller mindre samarbejde med tillidsrepræsentanterne.

Der indgår dog også i denne tilgang forestillinger om at uddannelse kan påvirke forhold i produktionen. Viden skal overføres fra forskningen til erhvervslivet og være "*uddannelsernes målrettede bidrag til fornyelse af erhvervslivet*" (Undervisningsministeriet, 1997b). Focus er her på spredningen af forskningsbaseret viden ud fra en opfattelse af viden som organiseret i et videnshierarki, hvor det er videnskabelige forskningsresultater, der danner grundlag for anvendt viden og innovationer i produktionen. En sådan opfattelse strider dog mod studier af, hvordan innovationsprocesser i praksis finder sted. De viser, at innovation ofte finder sted på grundlag af praktisk, intuitiv og erfaringsbaseret viden og ikke primært gennem deduktiv applikation af teoretisk og analytisk viden (Karnøe, 1995; Binder, 1994; Schön, 1987; Dreyfuss og Dreyfuss, 1986). En opfattelse som undervisningsministeriet iøvrigt andre steder selv tilslutter sig (Undervisningsministeriet, 1999).

Desuden tages indenfor uddannelsessystemet selv i stigende grad markedslignende styringsredskaber i anvendelse. Uddannelsessystemet betragtes som et produktionssystem, der konkurrerer med andre landes uddannelsessystemer om at være blandt de bedste i internationale sammenligninger (Undervisningsministeriet, 1997a). Det er her underforstået,

at der findes én fælles målestok for sammenligningen af forskellige landes uddannelsessystemer, hvad enten det sker direkte via internationale institutioners analyser (ex i OECD-regi) eller indirekte via markedets sammenligning af uddannelsernes bidrag til virksomhedernes konkurrenceevne på de "menneskelige ressourcer".

I forhold til det hovedspørgsmål, som stilledes i starten af dette afsnit, kan det konkluderes, at denne tilgang ser forholdet mellem uddannelse og forandringer i arbejdets organisering som en énvejsrelation, hvor uddannelsernes funktion primært er tilpasning af arbejdskraften. Forholdet opfattes således, at markeds- og teknologidrevne forandringer i arbejdets organisering fører til nye krav om kvalifikationer og viden, og til efterspørgsel efter nye uddannelser. En sådan opfattelse svarer overens med den tilgang til uddannelsesplanlægning i virksomhederne, som senere vil blive beskrevet som "gab-analyse" og uddannelsesplanlægning fra oven. Det grundlæggende problem heri er at systemiske logikker ("den teknologiske udvikling") uproblematisk tages som udgangspunkt for fastlæggelse af uddannelsesbehov - uden refleksion over de sociale interesser og rationaler, som disse behov udtrykker. Uddannelsesplanlægningen kommer derved til at overtage den objektivisering af arbejderen, som finder sted i det teknisk-økonomiske system.

Men også indenfor dette systems eget rationale er en markedstænkning problematisk med hensyn til uddannelsesplanlægning. Når man ser på virksomhedernes meget korte horisont for uddannelsesplanlægning (Jørgensen, m.fl., 1990) - særlig med hensyn til de kortuddannede medarbejdere - vil dette trække i retning af en kortsigtet og ad-hocpræget brug af efteruddannelse. Hvis efteruddannelserne styres udfra virksomhedernes overvejende reaktive formulering af kvalifikationsbehov, får virksomhederne i bedste fald de kvalifikationer, som de allerede har opdaget, at de mangler. Men de sikres ikke fremtidige kvalifikationer, som de ikke kan forudse behovet for. Og de afskæres fra at få incitamenter til forandringer i arbejdets organisering gennem impulser fra uddannelsessystemet. Og sidst men ikke mindst forsvinder i denne tilgang de samfundsmæssige interesser og medarbejdernes selvstændige interesser som et relevant grundlag for planlægning af uddannelserne.

2. Den institutionelle tilgang

Et vigtigt modspil til den deterministiske tilgang i arbejds- og industrisociologien er kommet fra Kern og Schumann (1970;1984), blandt andet i kraft af spillerums- eller elasticitetstesen om forholdet mellem teknologi og arbejdsorganisation. Kern og Schumanns første store studie (1970) blev et tysk modstykke til Braverman, men var empirisk mere velunderbygget og nuanceret med hensyn til brancheforskelle og modsatrettede udviklingstendenser. I debatten blev deres undersøgelse dog ofte udlagt som en entydig polariseringstese, som indebar at en mindretal af faglærte og teknikere skulle få et mere kvalificeret arbejde, mens flertallet skulle blive dequalificeret.

I deres senere undersøgelse fra 1984 formulerer Kern og Schumann sig selv mere kate-

gorisk, og fremsætter tesen om et paradigmeskifte i arbejdets organisering, som de når frem til udfra en forenklet opdeling i nye og gamle produktionskoncepter. Deres analyse er institutionelt orienteret, da de nye produktionskoncepter efter deres mening kun er en *mulighed*, hvis realisering forudsætter en politisk indsats for at udnytte det spillerum, som er opstået for et brud med taylorismens arbejdsdeling. Muligheden for overgangen til de nye produktionskoncepter er skabt af nye markedsforhold, af informationsteknologien og af et overskud af kvalifikationer i den tyske arbejdsstyrke, hvoraf en stor del er faglærte. De peger på behovet for en alliance mellem den progressive fagbevægelse og de moderne arbejdsgivere for at realisere de nye muligheder blandt andet gennem uddannelsespolitikken.

Undersøgelsens spillerumstese tildeler således politisk handling en afgørende rolle. Men samtidig præsenterer forfatterne de nye produktionskoncepter som en næsten uundgåelig efterfølger for taylorismen, som et nyt paradigme til afløsning af det gamle, hvorved deres konklusioner får et deterministisk præg. Samme kritik kan man rette mod et andet centralt koncept i tysk industrissociologi, den såkaldte *systemiske rationalisering*, der ophøjes til et nyt dominerende organisationsprincip (Ortmann, 1994).

I kapitel 4 vil jeg mere systematisk diskutere tesen om de nye produktionskoncepter. Her vil jeg blot nævne, at flere - blandt andet Burkhart Lutz (1987) - peger på, at de nye produktionskoncepter ikke er så nye endda, fordi anvendelsen af faglærte i tysk industri har lange historiske rødder. Lutz mener ikke, at opbruddet i taylorismen skal ses som et "paradigmeskifte" til et veldefineret, nyt produktionskoncept, men snarere som en afsøgning af en række forskellige nye principper for arbejdsorganisering. Der er således grund til at være skeptisk overfor dualistiske modeller af typen nye kontra gamle produktionskoncepter, fordisme kontra postfordisme, masseproduktion kontra fleksibel produktion, fordi de ofte bygger på forestillinger om konvergens og ensartede udviklingstræk mellem brancher og lande, og om forenkede kausale virkninger af globalisering og informationsteknologi (Sayer, 1989).

I en institutionel forståelse af forholdet mellem uddannelse og arbejdets organisering opfattes globalisering ikke som en kun som en homogeniserende kraft, men også som en udvikling, der fremhæver og udvikler de stedbundne forskelligheder. Netop fordi de øvrige produktionsfaktorer som teknologi, råstoffer og kapital bliver stadig mere mobile og ensartede internationalt, stiger betydningen af de stedbundne faktorer - det gælder ikke mindst arbejdskraften og dens kvalifikationer og vilkårene for at udnytte disse. Udnyttelsen af arbejdskraften er afhængig af de kulturelle, sociale og institutionelle forhold, som reproduceres i uddannelsessystemet og i arbejdsmarkedets funktionsmåde og samarbejdsrelationer.

I en institutionel tilgang opfattes markedskræfternes virkning således ikke som éntydigt determinerende. Istedet fremhæves, at de muligheder som skabes af de givne markedsbetingelser og teknologier kan udnyttes forskelligt afhængig af markedets sammenvævning med staten og med det civile samfund (Nielsen, m.fl., 1988). Derfor fremhæves historiske og nationale forskelligheder i måden at organisere arbejdet på, og sameksistensen af forskellige produktionsformer på et givet tidspunkt (Sabel og Zeitlin, 1985; Piore og Sabel,

1984). I denne tilgang opfattes markedets funktion som betinget af sociale institutioner og af de kulturelle særtræk ved det samfund, hvori det er forankret. En række bidrag hertil er kommet fra den såkaldte ny økonomiske sociologi (Granovetter, 1992; Swedberg, 1997), der har som fællestræk at se økonomien som socialt produceret eller "socialt konstrueret".

I modsætning til forestillingen i de neoklassiske ligevægtsmodeller, så fremhæver den nyere industriøkonomi, at kapitalismens dynamik ikke primært skyldes konkurrencen om at producere de givne produkter mest effektivt med en given teknologi. Dynamikken skyldes den innovative fornyelse og kreative destruktion af produktionens teknologiske basis, dens produkter og vidensgrundlag. Konkurrencen i den moderne "vidensøkonomi" beskrives som afhængig af producenternes innovationsevne, læring og viden, som hænger sammen med interaktionen og kommunikationen indenfor og mellem virksomheder og øvrige sociale institutioner (Johnson, 1992).

I forsøget på at forstå viden og innovationsevne som stadig vigtigere elementer i det økonomiske system beskæftiger industriøkonomien sig i stigende grad med uddannelse i forhold til udviklingen af tillids- og samarbejdsrelationer i og imellem institutioner og organisationer (Kristensen og Petersen, 1994; Dalum, m.fl., 1992). Her benytter de læringsbegrebet (institutionel og organisatorisk læring) til at forklare spredningen af nye organisationsformer. Det understreger i kontrast til den deterministiske tilgang, at spredningen er en interaktiv proces, hvor aktørernes aktivt omformer de organisatoriske forbilleder, der hentes udefra, i forhold til deres egen sociale kontekst (Gjerding, 1992; Lundvall, 1992). I stedet for et billedet af adskilte enkeltproducenter, der påtvinges et ensartet produktionskoncept, tegnes billedet af netværk, som udvikles gennem interaktion mellem underleverandører, producenter og brugere, og gennem interaktion med arbejdsmarkedets organisationer og offentlige institutioner. I denne interaktion spiller uddannelsessystemet en central rolle sammen med de forhold på arbejdsmarkedet som bestemmer mulighederne for læring på arbejdspladsen (Streeck, 1991; 1992).

Et bidrag, der bragte (uddannelses-) institutionerne i focus, var sammenlignende studier i 1980'erne af nationale arbejdsmarkeders fleksibilitet. Den politiske kurs, der da prægede debatten, var domineret af angreb på Europas institutionelt regulerede arbejdsmarkeder ("*euroschlerose*") blandt andet gennem sammenligninger med USA. I USA spiller den numeriske fleksibilitet en større rolle end i for eksempel Sverige og Tyskland, hvor arbejdsmarkedet fremmer den funktionelle fleksibilitet. Men i debatten blev det også fremhævet, hvilke fordele der er ved en funktionel fleksibilitet, som kan fremmes gennem statslig uddannelses- og arbejdsmarkedspolitik. En række undersøgelser pegede på den positive betydning for en specialiseret og vidensbaseret produktion af stærke institutioner og af stabile samarbejdsrelationer mellem arbejdsmarkedets organisationer (Sengenberger, 1987, 1990; Schmid, 1987; Ostermann, 1988).

Uddannelsessystemets betydning kom også i fokus gennem komparative studier af nationale forskelle i uddannelsessystemer og arbejdsorganisering (Krais og Lutz, 1978; Sorge og Warner, 1986; Campbell, m.fl. 1989; Maurice, m.fl., 1986). I disse studier blev det fremhævet, hvordan det tyske vekseldannelsessystem og den store andel af arbejdsstyr-

ken, der har status som "*Facharbeiter*", bidrager til en mere integreret arbejdsorganisering og en større funktionel fleksibilitet. Betydningen af institutioner blev også bragt frem i studier af produktionens organisering i Japan, hvor særtræk som netværksorganisering og en stærk statslig erhvervspolitik blev fremhævet (Kenney og Florida, 1988).

En af de betydningsfulde traditioner indefor komparative studier i forholdet mellem uddannelse og arbejdsorganisering er LEST-skolen i Aix-en-Provence - også kaldet "*effet sociétal*"-tilgangen (Maurice, m.fl. 1986; 1991). De analyserer den samfundsmæssige kontekst som konstitueret af et samspil mellem tre felter: Uddannelsessystemet, produktionssystemet og samarbejdsrelationerne på arbejdsmarkedet. I empiriske studier har de vist, hvordan Tyskland og Frankrig fungerer forskelligt som unikke samfundsmæssige kontekster, og hvor betydningsfuld en rolle uddannelsespolitikken spiller i hver af de nationale kontekster. Konsekvensen heraf for uddannelsespolitikken er dog uklar, fordi den nationale kontekst betragtes som en unik historisk produceret realitet, og forklaringerne på forskellighederne i sidste ende henviser til de specifikke nationale forudsætninger.

Når hver national kontekst følger sin unikke historiske udviklingsbane, er konsekvensen også, at ét element - uddannelsespolitikken - ikke kan tages ud af konteksten og få samme effekt i en anden kontekst. I sin konsekvens udelukker det udvikling gennem institutionel læring. Den nationale kontekst fremstår som en enhed uden dynamik, som påpeget af Burkhart Lutz (Lutz 1991). Spillerummet for intervention gennem uddannelse bliver derfor meget begrænset, da elementerne er bestemt af deres gensidige afhængighed indenfor den samfundsmæssige struktur. Lutz peger på, at denne lukkethed i tilgangen kan undgås ved at inddrage systemernes historiske udviklingslogik. For mens de nationale systemer i det synkrone perspektiv fremstår som separate systemer med forskellige typer funktionslogik, så kan et diakront perspektiv vise ligheder i deres udviklingsdynamik og i de udfordringer, som systemerne har stået over for, men som de har løst på forskellig måde.

En anden kritik peger på, at når den nationale kontekst betragtes som en sammenhængende helhed, bliver at de interne forskelligheder (ex mellem brancher) og påvirkningen fra det ydre globale pres overset. Thompson, m.fl. (1995) påpeger, at den nationale konteksts betydning bliver relativt mindre i takt med udbygningen af overnationale institutioner, og i takt med at de transnationale koncerner udbygger deres grænseoverskridende Human Ressource Management.

Et yderligere bidrag til fremhæve institutionernes betydning kom gennem studier af de "industrielle distrikter", der blev udpeget som de nye vækstcentre efter de fordistiske industricentres tilbagegang fra slutningen af 1960'erne. Det drejede sig især om teorien om "*fleksibel specialisering*", der som produktionsform blev udpeget som en afløser for den standardiserede masseproduktion (Piore og Sabel, 1984). Ifølge denne teori har der altid i kapitalismens historie været et komplementært forhold mellem på den ene side centraliseret og vertikalt integreret masseproduktion, der bygger på ufaglærte arbejdere, og på den anden side fleksibel håndværksbaseret småskalaproduktion baseret på faglærte arbejdere. Balancen tipper nu til den sidstes fordel på grund af massekonsummarkedernes opløsning og informationsteknologiens muligheder for diversificering.

Dette bidrag stimulerede en diskussion af økonomiens sociale forankring gennem studier af regionale netværk, som ofte har rødder i en før-moderne familiekultur og håndværkssproduktion, og som udgør den sociale basis for de nye post-fordistiske produktionskomplekser (Sabel, m.fl., 1989; Hirst og Zeitlin, 1991; Piore, 1992). Interessen for fleksibel specialiseret produktion medførte en opvurdering af de håndværksmæssige uddannelser og af de mindre virksomheders praksisbaserede læringsformer i modsætning til storindustriens forskningsbaserede innovationsstrategi. Derfor pegede fortalerne for denne tilgang på behovet for en fornyelse af de faglige vekseluddannelser, og for tættere, gensidige forbindelser mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder (Kristensen, 1996; Kristensen og Petersen, 1994).

Forskningsinteressen bag den institutionelle forskningstilgang er generelt ligesom i den teknologisk-økonomisk determinisme ønsket om at forstå og kontrollere den økonomiske dynamik med henblik på at bidrage til øget vækst og konkurrenceevne. Men de politiske implikationer er forskellige. Politikperspektivet i den institutionelle tilgang fremhæver uddannelsessystemets selvstændige betydning for udviklingen af samarbejdsrelationer i og imellem virksomheder og offentlige institutioner. Tilgangen fremhæver de historisk og socialt specifikke træk ved produktionens organisering i modsætning til den første tilgangs økonomiske-teknologiske determinisme og universalisme. Konsekvensen af at opfatte organisationsformerne som socialt og historisk specifikke er, at de ikke opfattes som "modeller", der uden videre kan overføres på tværs af sociale og kulturelle grænser - men kun i form af "institutionel læring".

Mens "best-practice"-tilgangen generelt ser institutioner og politisk intervention som hindringer for tilpasningen til markedets naturlige udvælgelse af den mest effektive organisationsform, så betragter den institutionelle tilgang politisk regulering og sociale institutioner som nødvendige for at begrænse aktørernes kortsigtede og opportunistiske adfærd. Og som nødvendige for at fremme opbygningen af produktionsnetværk, hvori viden kan spredes og læreprocesser kan foregå. Institutioner udgør både begrænsninger og ressourcer (Streeck, 1991).

Den institutionelle tilgang tillægger generelt uddannelsespolitik en vigtig rolle i forhold til udformningen af arbejdets organisering. Denne rolle afhænger dog af, om organisationsformerne overvejende betragtes som bestemt af nedarvede og historisk givne sociale strukturer (lokalsamfunds sociale netværk, uddannelser med rødder i en håndværkstradition, etc) som *effèt social*-skolen, eller om de kan formes gennem politisk intervention. Det er også et åbent spørgsmål, hvorvidt kapitalistiske produktionssystemer, der drager nytte af det civile samfunds netværk, kan undgå at undergrave selvsamme samfunds ikke-kommercielle sociale relationer (Mahnkopf, 1994). Uddannelsessystemets bidrag til reproduktion af kulturen kan i den sammenhæng betragtes som en modvægt til markedskræfternes tendens til at opløse det civile samfunds sammenhængskraft og til at undergrave den sociale stabilitet og velfærd.

Uddannelsespolitik tildeles i den institutionelle tilgang betydning på flere områder for organiseringen af produktionen. Dels betragtes uddannelse som vigtig for at styrke samfun-

dets sociale sammenhængskraft og for at bevare den kulturelle identitet. Det ses i sammenhæng med udviklingen af de tillids- og samarbejdsrelationer, som er vigtige for interaktive læreprocesser og organisatorisk udviklingsevne i produktionssystemet. Dels betragtes et stærkt udbygget offentligt uddannelsessystem som nødvendigt for at overvinde markedets tendens til at underinvestere i uddannelse, fordi uddannelse delvist har karakter af et "offentligt gode".

Desuden kan et stærkt offentligt uddannelsessystem skabe et overskud af kvalifikationer, som gør det muligt at løse uforudsete problemer i produktionen, udvikle innovationsevnen og at opnå den funktionelle fleksibilitet, som er vigtig for vidensbaseret kvalitetsproduktion. Det formuleres ofte som et valg mellem to adskilte udviklingsveje: Enten en "low-road", der bygger på stordriftfordele, prioriteret masseproduktion, virksomhedsintern uddannelse, numerisk fleksibilitet og et polariseret arbejdsmarked (mellem interne og eksterne arbejdsmarkeder), eller en "high-road", der bygger på specialiseret kvalitetsproduktion, offentlig uddannelse, funktionel fleksibilitet og mere homogene professions- og fagspecifikke arbejdsmarkeder (Marsden, 1992; Streeck, 1991; Sengenberger, 1990). Med hensyn til sammenhængen mellem uddannelse og arbejdsidentitet kan man skelne mellem systemer, der primært fremmer udviklingen af organisations- eller virksomhedsidentitet (*Betrieb*) og systemer, der fremmer udviklingen af professions- eller fagidentitet (*Beruf*) (Berner, 1989). I næste kapitel vil jeg diskutere dette gennem en modstilling af en markedsreguleret model og en institutionelt reguleret model for samspil mellem uddannelser og arbejdsmarked.

I debatten om uddannelsespolitik og institutioner er især de tyske vekseluddannelser blevet fremhævet i sammenligning med blandt andet de engelske og franske erhvervsuddannelser, der overvejende foregår virksomhedsinternt. I flere af disse sammenlignende studier (Lutz, 1976; Sorge og Warner, 1986) peges der på, at arbejdsorganiseringen i Tyskland er stærkt præget af de faglærtes store betydning. Disse undersøgelser peger på, at uddannelsessystemets struktur betinger en mindre hierarkisk og mere funktionel fleksibel arbejdsorganisering og dermed en større innovationsevne i Tyskland end i lande, hvor den erhvervsfaglige uddannelse og oplæring er overladt til virksomhederne.

Denne effekt af uddannelsessystemet hænger dog sammen med en regulering af arbejdsmarkedet, som begrænser virksomhedernes brug af numerisk fleksibilitet, og stimulerer en alsidig udnyttelse af de ansattes kompetencer. I Tyskland og Danmark sker det gennem et korporativt samarbejds- og konfliktløsningssystem på arbejdsmarkedet, som fremmer udviklingen af lokale tillidsrelationer. Effekten hænger også sammen med arbejdernes organisering i industriforbund og enhedsfagbevægelse, som modvirker faggrænseproblemer.

Den politiske konsekvens er, at uddannelsespolitik på et reguleret og organiseret arbejdsmarked kan bidrage til en flad og funktionel fleksibel arbejdsorganisation gennem et stort udbud af bredt uddannede faglærte og andre mellemuddannede. I betragtning af de mange ligheder mellem de danske og tyske erhvervsuddannelser, peger dette på fordelene ved at videreføre og udbygge de faglige grunduddannelser som brede vekseluddannelser. Uddannelsessystemet skal ikke primært tilpasse sig virksomhedernes behov for snæver specialisering, men skal udvikle en bred faglighed og bidrage til udvikling af en fagidentitet til

forskel fra den angelsaksiske models virksomhed- og organisationsidentitet.

Et spørgsmål er dog, om en sådan politik, der hviler på en korporativ alliance mellem arbejde og kapital, kan videreføres i en økonomi, der bliver stadig mere global, og hvor kapitalen derfor har mindre interesse i at fortsætte denne alliance (Lash og Urry, 1987; Burawoy, 1984). Desuden er det et åbent spørgsmål, om de unge fremover vil søge de faglige erhvervsuddannelser, set i lyset af det kulturelle opbrud og den store nedgang i lærlingetallet i både Tyskland og Danmark. Eller om vekselluddannelser, der bygger på praktik i virksomhederne, vil forsvinde samme vej som den traditionelle arbejdsmoral, der byggede på kollektivitet og moralsk pligt, og blive afløst af stræben efter individuel selvrealisering. Denne problematik vil jeg tage op i diskussionen af den tilgang, der lægger vægt på den kulturelle dynamik.

3. Den organisatoriske dynamik

Den organisatoriske tilgang betragter primært arbejdets organisationsform som bestemt af organisationens interne dynamik og samspil med omgivelserne. Tilgangen omfatter en lang række forskellige forskningstraditioner indenfor blandt andet organisationssociologi, socialpsykologi, økonomi og politologi.

Jeg vil benytte en opdeling i to "paradigmer" for analysen af denne tilgang, nemlig en konsensusorienteret og en konfliktorienteret retning (jvf Alvesson, 1983). Den første retning omfatter primært den organisationssociologi, der udfra et managementperspektiv beskæftiger sig med spørgsmålet om at kombinere effektivisering af produktionen med humanisering af arbejdsforholdene - fra Human Relationstraditionen til vore dages "lærende organisation". Den konfliktorienterede retning omfatter blandt andet den engelsk-amerikanske Labour Process debat, som med et marxistisk udgangspunkt siden 1970'erne har fokuseret på magt- og kontroldimensionen af arbejdsorganiseringen.

Den konsensusorienterede retning

Human Relationstraditionen udvikledes blandt andet som en reaktion på de indbyggede modsætninger i taylorismen. Taylorismens bestræbelser på at eliminere al subjektivitet fra arbejdsprocessen kolliderede med det særlige træk ved varen arbejdskraft, som indebærer, at personen ikke kan skilles fra arbejdskraften, selvom denne underlægges "den videnskabelige ledelses" principper. Siden 1930'erne har arbejdsociologien peget på, at ledelse for at være effektiv også må omfatte arbejdernes behov for påskønnelse, for social identitet og for oplevelse af mening i arbejdet. Hvis ikke organisationen kan imødekomme disse behov, vil arbejderne forsøge at opnå social identitet og anerkendelse gennem "sub-

versiv” smågruppe aktivitet og modstand. I den dominerende socialpsykologiske forståelse af dette problem forstås dette som et spørgsmål om individets kontra organisationens behov, og ses ikke - som i den konfliktorienterede retning - som et udtryk for et samfundsmæssigt modsætningsforhold.

Siden Human Relationsbølgen i 1960'erne slog igennem i Danmark, er der blevet eksperimenteret med produktionsgrupper i industrien - i fødevareområdet dog i meget begrænset omfang. Man kan i Danmark tale om to bølger med interesse for den menneskelige faktor og selvstyrende grupper. Den første startede i 1960'erne og løb frem til krisen midt i 1970'erne, hvor høj arbejdsløshed løste nogle af de motivationsproblemer, som interessen for de nye ledelsesformer udsprang af. Den anden bølge er startet i 1990'erne, hvor der er sat focus på menneskelige ressourcer i arbejdslivet - blandt andet gennem offentlige forsknings- og udviklingspuljer. Der er den forskel, at mens drivkraften i første bølge overvejende var forhold på arbejdsmarkedet (sygefravær og strejkehyppighed), som det i for eksempel kom til udtryk i de “vilde strejker” i slagteribranchen, så er drivkraften i 1990'erne i højere grad behovet for intern fleksibilitet, produktkvalitet og optimal udnyttelse af ny teknologi.

På det konsensusorienterede danske arbejdsmarked er det generelt accepteret, at medarbejderdeltagelse og økonomisk effektivitet kan spille sammen. Og at uddannelse af arbejdsstyrken kan bidrage både til øget uddelegering af ansvar i virksomhederne og til øget produktivitet.

Der er dog i dag store forskelle mellem brancher med hensyn til, hvor dybtgående opbruddet i taylorismen er. I de ikke-automatiserede dele af levnedsmiddelsektoren som på slagterierne er taylorismen således fortsat det dominerende organisationsprincip. Det afspejler dels en usamtidighed i branchernes udvikling på grund af stofflige, teknologiske og markeds-mæssige forskelle. Og dels afspejler det, at Human Relationstænkningen og dens moderne arvtagere negligerer nogle vigtige felter som magtforhold, interessekonflikter og ledelses- og arbejderkultur, som må inddrages for at forstå udvikling i arbejdets organisering.

De nye ledelseskoncepter, der markedsføres som “den lærende organisation” er kendetegnet af en harmonisk opfattelse af læring og forandring i virksomheden (Morsing, 1996). Læring opfattes som en proces, som kan styres og kontrolleres, og som foregår i overensstemmelse med organisationens behov i form af stadige forbedringer i arbejdsmetoder, produktkvalitet, kvalifikationer, m.v. (Bottrup, 1996). Konflikter betragtes som uenigheder indenfor organisationens rationalitet om den bedste måde at effektivere og forbedre produktionen på. Formaliseret uddannelse tillægges en mindre rolle for udvikling af den lærende organisation, idet hovedvægten ligger på at udvikle de interne kommunikations- og samarbejdsformer, så læring fremmes (Hauen, 1995).

Som model for arbejdets organisering udgør den lærende organisation et klart brud med taylorismens principper. Medarbejderne betragtes ikke blot udskifteligt vedhæng til produktionsapparatet, men udgør ressourcer, der samler erfaringer og viden, som organi-

sationen kan bruge. Men som andre ledelseskoncepter bygger det på en forestilling om, at udvikling og læring entydigt sker ud fra organisationens behov, hvilket betyder, medarbejdernes behov og interesser kun har legitimitet, for så vidt de kan rummes indenfor organisationens rationalitet og "den fælles vision" (Hauen, 1995).

Som strategi har den lærende organisation fælles træk med tidens øvrige ledelsestænkning, som lægger vægt på medarbejdernes opslutning om organisationens værdier og på opbygningen af en virksomhedskultur. Uddannelse kan i den sammenhæng indgå som led i slags moderne vækkelse, hvor virksomhedsledelsen forsøger at styrke medarbejdernes identifikation med virksomheden gennem tilbud om fællesskab og tilhørsforhold støttet af ritualer, billedsprog og gruppedynamisk pres (Volmerg, 1993). En sådan virksomhedsidentitet kan for ufaglærte udgøre et modstykke til den fagidentitet eller professionsidentitet, som præger de faglærtes og professions-uddannedes arbejdsmarkeder. Men for ufaglærte er der et mere ulige magtforhold mellem virksomhed og medarbejder end det, der kendetegner de faglærte, hvis faguddannelse og tilknytning til branchen gør dem mindre afhængige af den enkelte virksomhed.

Desuden strider disse ledelseskoncepter mod de modsætningsforhold og det dualistiske verdensbillede ("*os -dem*"), hvori ufaglærte arbejdere i den tayloristiske industri ser virksomheden og ledelsen. Sådanne modsætninger ikke kan rummes og bearbejdes indenfor disse ledelseskoncepter, da spørgsmål om organisationens magtstruktur og om modstridende rationaliteter i organisationen falder udenfor begreberne. Det er derfor tvivlsomt, hvorvidt disse koncepter i praksis kan bryde med de institutionaliserede magtstrukturer og konfliktkultur, som den tayloristiske organisationsform bygger på.

Generelt domineres den konsensusorienterede retning af opfattelser, som ser organisationer som rationelle, funktionelle og harmoniske enheder. Deres interesse er rettet mod ledelse, kontrol og effektivisering. Medarbejderne opfattes som aktører, der handler - eller bør handle - ud fra organisationens rationalitet. Den samfundsmæssige kontekst for organisationen opfattes som givet, som en omverden, som organisationen må tilpasse sig.

I den funktionalistiske organisationsopfattelse betragtes virksomheden som en harmonisk enhed, der har sin egen dynamik i form af ligevægts- og integrationsmekanismer (Schultz, 1990). Virksomhedernes efterspørgsel efter uddannelse opfattes som en funktion af deres organisatoriske og tekniske forandringer. Medarbejderuddannelse forstås ud fra den funktion, det har for virksomhedens indre sammenhæng og dens tilpasning til ydre forandringer. Og konflikter i virksomheden forstås som en koordinationsfunktion, der bringer de enkelte elementer i systemet i ligevægt, og ikke som udtryk for strukturelle modsætninger.

I den rationalistiske organisationsopfattelse betragtes virksomhedernes brug af uddannelse som en bevidst og målrettet aktivitet, der foregår i overensstemmelse med organisationens formelle mål. Medarbejderne tilføres bestemte kvalifikationer med en tilstræbt effekt, der kan måles og vejes bagefter. Medarbejdernes adfærd er bestemt af deres roller i organisationen, og de betragtes som "irrationelle", når de handler ud fra deres personlige og kul-

turelt betingede interesser og ønsker. Opfattelsen af virksomheden som et målrationelt system har svært ved at begribe tilstedeværelsen af modstridende rationaliteter i virksomheden, og holdninger til uddannelse, som ikke er beregnende og nytteorienterede. Disse tilgange giver derfor ikke plads til at forstå læring som en kreativ og nyskabende proces, hvor den lærendes egne forudsætninger og aktive bearbejdning spiller en rolle. De har også vanskeligt ved at forstå modstand og barrierer for læring og forandring i virksomheden.

Spillerummet for forandring gennem uddannelse vurderes forskelligt i denne tilgang. I managementtænkningen opfattes organisationer og organisationskultur ofte som formbare størrelser, som ledelsen kan regulere på. Det gælder dele af den aktuelle diskurs om virksomhedskultur, hvori uddannelse bliver tillagt en overdreven rolle som forandringsværktøj. I nogle organisationsteorier anvendes biologiske metaforer, der bygger på funktionalistiske forklaringer og ligevægtsmekanismer (Schultz, 1990; Schein, 1986). Sådanne opfattelser levner ikke meget plads til intentionel forandring gennem uddannelse.

Uddannelse betragtes primært som en støtte i forbindelse med organisationsudvikling, uddelegering og etablering af selvstyrende grupper. Det drejer sig dels om den faglig-tekniske uddannelse, som blandt andet er en forudsætning for, at alle i en arbejdsgruppe kan varetage alle gruppens arbejdsopgaver. Dels drejer det sig om at støtte de sociale processer mellem arbejderne gennem kurser og træning i samarbejde og konfliktløsning. I Human Relationstænkningen spiller lederuddannelse desuden en vigtig rolle for at øge lederens sensitivitet overfor medarbejdernes sociale og psykologiske behov.

Grundtanken er, at uddannelse er et middel til at gennemføre organisationsændringer, som ledelsen har besluttet. De modsætninger, der ligger heri diskuteres ikke, fordi organisationen opfattes som en harmonisk enhed, hvor medarbejderne formodes at identificere sig med organisationens behov.

Uddannelse kan indgå i disse ledelsesformers ideologiske mobilisering af medarbejdernes engagement, uden at det er forbundet med ændringer i ledelseshierarkiet og magtforholdene eller med øget medarbejderindflydelse på strategisk niveau. I så tilfælde er det tvivlsomt, hvor stor appel det vil have til ufaglærte på det danske arbejdsmarked. Sådanne ledelsesformer er ligesom idéen om "den lærende organisation" hentet fra USA, hvor arbejdsmarkedet, det sociale system, uddannelsessystemet og fagforeningernes rolle skaber en ramme for udviklingen af en stærkere virksomhedstilknytning.

Det udgør derfor næppe nogen løsning på taylorismens problemer, fordi de ligesom Human Relationstraditionen reducerer medarbejdernes behov for i deres arbejde at opleve mening, social identitet og muligheder for selvudfoldelse til et spørgsmål om socialpsykologisk personalepleje. I praksis har det mere ført i retning af gruppedynamisk manipulation end til reelle organisatoriske forandringer af arbejdet, der kan give medarbejderne arbejds erfaringer, der bryder med det tayloristiske arbejdes fremmedgørelse (Thompson og McHugh, 1995).

Den konfliktorienterede retning

I modsætning til den konsensusorienterede retning, så bygger den engelsk-amerikanske Labour Process debat på en eksplicit teori om den samfundsmæssige helhed, kapitalismen, hvori organisationerne fungerer. Men Labour Process debatten beskæftiger sig i modsætning til den politologiske og strukturalistiske marxisme ikke primært med samfundets makrostruktur. Istedet bliver arbejdsprocessen og dens organisering betragtet som det afgørende kampfelt - et "*contested terrain*" (Edwards, 1979). Til tider er denne fokusering på arbejdsprocessen så stærk, at arbejdernes liv og verden udenfor arbejdspladsen helt er forsvundet ud af syne (Littler, 1990).

Det fælles teoretiske udgangspunkt for debatten har været tesen om arbejdskontraktens ubestemthed. Heri ligger, at det centrale problem for kapitalejerne er at omdanne arbejdskraften til arbejde. Derfor er det et afgørende mål for arbejdsgiverne at opnå enten direkte kontrol med arbejdsprocessen gennem taylorisering af arbejdet eller at opnå indirekte kontrol gennem loyalitet fra arbejderne (Collinsson og Knights, 1985). I Bravermans værk (1976), der startede debatten, var der en tendens til at arbejderne blev beskrevet som passive objekter for ledelsens kontrolstrategier. Men senere studier har lagt vægt på arbejdernes modstandsformer, og på forskelle mellem historiske perioder og mellem brancher med hensyn til organisationsformer og ledelsesstrategier (Burawoy, 1979; Gordon, m.fl. 1982).

Labour Process debatten har som et hovedtema haft spørgsmålet om dequalificering og rekvalificering af arbejdet. Men der har været meget få forsøg på at forbinde denne diskussion med uddannelsespolitik, og med spørgsmålet om hvordan uddannelse kan bidrage til mere humane eller autonome former for arbejdsorganisering. Udgangspunktet er tesen om at dequalificering er et resultat af ledelsens erobring af kontrollen med arbejdsprocessen. Heri ligger implicit, at et øget kvalifikationsindhold i arbejdet (rekvalificering) medfører øget autonomi i arbejdet. Det skulle altså i betragtning af det stigende uddannelsesniveau og de stigende kvalifikationskrav give grund til optimisme.

Denne sammenhæng modsiges dog af tyske industrisociologer, som også beskæftiger sig med spørgsmålet om kontrol og autonomi i arbejdet. De peger på, at den kobling mellem kvalifikationer og autonomi, som hidtil har været gyldig for faglærte og teknisk-administrative arbejdere, bliver brudt med indførelsen af informationsteknologi og systemiske rationaliseringsprincipper, der retter sig mod den samlede produktionsproces fra underleverandør til markedsføring (Bechtle, 1993).

Ved at betegne den teknologiske fornyelse som *informatisering* fremfor *automatisering* understreger de karakteren af denne som informations- og organisations-teknologi. Den gør det muligt for virksomhederne at indsamle og forarbejde en stigende mængde information om alle produktionens led, og give den samlede produktionsproces en ny gennemsigthed.

Informationsteknologien giver virksomhedens ledelse nye muligheder for uddelegering af arbejdsopgaver uden at miste kontrollen over opgavernes udførelse. Herved er det muligt, at organisere arbejdet efter forskellige principper i forskellige afdelinger og led i produktionen, fx at kombinere tayloristisk organisering i ét led med øget jobintegration i et andet.

Med henvisning til empiriske studier i maskinindustrien beskriver Malsch og Seltz (1987b) ændringerne i virksomhedernes organisationsstruktur som "*en dobbeltsidet udvikling*", der åbner for kombinationen af centraliseret ledelseskontrol og en decentral selvregulering. Med henblik på at klare forstyrrelser og uforudsete begivenheder kan ledelsen overlade ansvar til semi-autonome arbejdsgrupper og samtidig fastholde en centraliseret kontrol (Dohse, m.fl. 1985). Derfor betyder den øgede anvendelse af faglært og højtuddannet arbejdskraft ikke nødvendigvis en stigende autonomi i arbejdsprocessen. De nye styringssystemer medfører, at mange faglærte arbejdere bliver mindre selvstyrende og bliver underlagt større kontrol med arbejdsydelsen.

Dette perspektiv medfører en kritisk holdning til uddannelse som den sikre vej til øget autonomi i arbejdet. En sådan kritisk holdning findes i Labour Process debatten overfor de uddannelses- og oplæringsprogrammer, som iværksættes med henblik på reorganiseringen af britiske produktionsvirksomheder, blandt andet fordi de ofte er forbundet med angreb på fagforeningernes magtpositioner (Thompson og Acroyd, 1995).

Labour Process debatten har ikke meget positivt at sige om uddannelse, blandt andet fordi debatten ikke er handlingsrettet og politikudviklende. Men den har en betydning ved at placere uddannelse i et felt af modsætningsfyldte interesser, der er indtænkt i en samfundsmæssig helhed. Arbejdets organisering, den samfundsmæssige arbejdsdelingen og den sociale fordeling af kvalifikationer handler om magtforhold. Uddannelse indgår direkte eller indirekte i at opretholde eller forandre sådanne magtforhold. Virksomhedsnær uddannelse kan indgå i ledelsens bestræbelser på at opnå social accept fra medarbejderne gennem øget virksomhedstilknytning og individuel differentiering.

Labour Process debatten har i lang tid manglet en forståelse af subjektivitet, som andet end modstand og kamp om kontrollen over arbejdsprocessen (Thompson og Findlay, 1996). Først i 1990'erne har der været debat om "*the missing subject*" - om de komplekse og ambivalente holdninger til arbejdet, som hænger sammen med arbejderens køn, etnicitet, kulturelle baggrund og individuelle livsforløb. Og dermed at overskride den implicite opfattelse, der har præget debatten, at arbejderens interesser primært handler om kontrollen over arbejdsprocessen.

Labour Process debatten og andre konfliktorienterede forståelser af organisationers dynamik gør opmærksom på, at uddannelse og forandringer i arbejdets organisering også handler om magt og interesser. Og at forandringer i arbejdets organisering må forstås i en samfundsmæssig sammenhæng, blandt andet fordi decentralisering og uddelegering på det lokale arbejdspladsniveau kan foregå samtidig med centralisering på koncernniveau, på forhandlingssystemets centrale niveau og på det overnationale politiske niveau (jvf begrebet "*centraliseret decentralisering*" hos Due, m.fl., 1993). Konsekvensen heraf er, at forandringer i arbejdets organisering, som giver den enkelte større indflydelse på egen arbejds-situation, kan foregå parallelt med at beslutninger, der vedrører de overordnede rammer omkring arbejdet, flyttes længere væk fra den enkeltes indflydelse. Derfor kan der ikke sættes lighedstegn mellem forandringer i arbejdets organisering, der giver større indflydelse på eget arbejde, selvstyrende grupper, uddelegering, o.l., og demokratisering af ar-

bejdslivet.

4. Kulturel forandring

I det følgende vil jeg fremdrage nogle opfattelser, som tillægger kulturelle forandringsprocesser en selvstændig betydning for den samfundsmæssige udvikling - herunder for forholdet mellem uddannelse og arbejdets organisering. I virksomhedsledernes hverdags-tænkning kommer det kulturelles betydning for eksempel til udtryk i erkendelsen af, at stadig færre unge accepterer de hierarkiske organisationsformer og det indholdsløse arbejde, som den tayloristiske industri kan tilbyde, og at dette nødvendiggør ændringer i arbejdets organisering.

Jeg vil knytte forståelsen af de kulturelle forandring an til teorier om modernitet. Kaare Nielsens (1993) modernitetsanalyse peger på, at det kulturelle i stigende grad løsner sig fra de økonomiske og sociale strukturer, i det han betegner som en "kulturaliseringsproces". Indenfor diskussionen om *refleksiv modernisering* mener Scott Lash (1994), at moderniteten indebærer et skifte fra social til kulturel determinisme. Et udtryk for det kulturelles øgede betydning er desuden, at kulturbegrebet spiller en stigende rolle i *feltet selv* ved at det indgår som del af ledelsestænkningen ("*organisationskultur*"). Denne udvikling vil jeg søge at give nogle forklaringer på.

De kulturelle forandringer, som især finder sted i de yngre generationer, beskriver Thomas Ziehe (Ziehe, 1989; Ziehe og Stubenrauch, 1983) som en "*kulturel frisættelse*". Frisættelsen indebærer i både positiv og negativ forstand, at de overleverede traditioner, værdier og forestillinger mister deres bindende kraft. Livsforløbet er ikke i samme grad som tidligere givet i kraft den familie, det lokalsamfund og det sociale lag eller den klasse, som man blev født ind i. Identiteten fremstår i højere grad som formbar og foranderlig. Det hænger blandt andet sammen med, at de samfundsmæssige vilkår i dag skifter mere radikalt gennem livsforløbet og derfor nødvendiggør en stadig revision af selvforståelsen (selvrefleksion). Samtidig stiller det moderne samfund et omfattende udbud viden til rådighed, hvormed den enkelte kan iagttage, vurdere og forme sig selv.

Stadig flere livsområder, som tidligere var tabuiserede og regulerede gennem konventioner og vaner, bliver synlige og diskutabile - de kan problematiseres og forandres. På den ene side indebærer denne proces en frigørelse fra givne autoriteter og sociale vilkår, der tidligere mødte den enkelte som en ydre natur og som skæbne. På den anden side stiller det også krav til den enkelte om at tage ansvaret for og begrunde sin identitet og sit eget livsprojekt udfra en forestilling om, at det kunne være anderledes.

Denne individualiseringsproces finder sted samtidig med at de traditionelle faste holdpunkter i tilværelsen har mistet deres værdi. Desuden modsvares den øgede viden om andre livsmuligheder ikke af tilsvarende øgede realiseringsmuligheder. Det skaber en øget spænding mellem på den ene side fantasier, livsudkast og forestilingsmuligheder og på

den anden side de konkrete handlemuligheder. Frisættelsen medfører således både nye udfoldelsesmuligheder og et tab af orienteringsmuligheder, en øget usikkerhed og større subjektive belastninger. Det gælder især for de grupper af unge fra arbejdsmiljøer, som ikke i kraft af deres baggrund er orienteret mod den mere individualiserede og foranderlige livsform.

Denne frisættelse på det personlige plan foregår som led i forandringer på det samfundsmæssige plan. De sociale institutioner som klasse, fag, lokalsamfund, familie og køn, som tidligere var givne rammer om erfaringsdannelsen, har gradvist mistet deres betydning. Arbejderbevægelsen og dens politiske og kulturelle kamp har mistet betydning i forhold til sociale bevægelser og subkulturelle miljøer (Andersen, 1996). En række sociale kamp-felter som kvindefrigørelse, miljø, uddannelse og boligforhold har selvstændiggjort sig i forhold til den tidligere indordning af disse felter under et givet samfundsmæssigt helhedsperspektiv (Nielsen, 1993).

Den kulturelle moderniseringsproces, som er angivet med disse stikord, hænger på en dobbelt måde sammen med uddannelseseksplosionen siden 1960'erne, og med den forlængelse af ungdommen som selvstændig livsfase, som den stigende uddannelseslængde medvirker til. Dels kommer ungdomsfasen til at omfatte en stadig længere del af livsforløbet. Indførelse af livslang uddannelse indebærer endog en tendens til helt at ophæve den fastlåsnings af livsbanen, som tidligere fandt sted ved indtræden på arbejdsmarkedet omkring tyveårsalderen. Dels bliver stadig flere sociale lag omfattet af den forlængede ungdom, også arbejderklassens unge, der for blot en - to generationer siden startede på arbejdsmarkedet i 14 - 15 års alderen. Selvom der fortsat er en ret stor restgruppe af unge, der ikke får en erhvervsuddannelse, er det meget få, som ikke starter på mindst én uddannelse efter grundskolen. I erhvervsuddannelserne er der i dag flere over 20 år end under (Undervisningsministeriet, 1997c:72).

Uddannelsessystemets ekspansion, især de almengymnasiale uddannelser, bidrager til at udbrede og forstærke ungdomslivets selvstændiggørelse og frakoblingen fra arbejdslivets tvangsprægede normer. En række undersøgelser viser, at de unge generationer, der kommer ud på arbejdsmarkedet, har øgede forventninger om selvstændighed, udfoldelsesmuligheder og mening i arbejdet (Simonsen, 1993; Bild og Madsen, 1994; Baethge, 1994). Det hænger både sammen med den forlængede uddannelsestid, og med den mindre autoritære og mere elevcentrerede pædagogik i skolen.

Zoll (1993) mener ud fra sine ungdomsundersøgelser i Tyskland, at der i unges holdninger til arbejde er sket en forandring, som bryder med den protestantiske arbejdsmoral. Mens de tidligere generationer af arbejdere gennem mødet i en ung alder med arbejdets tvang, blev socialiseret til at indordne sig under både ledelseshierarkiets og arbejderkollektivets krav, så holder unge i dag fast på kravet om selvrealisering.

“Mens drømmen tidligere blev opgivet og tvangen blev inderliggjort, så synes nu drømmene at blive inderliggjorte og tvangen at blive opgivet.” (Zoll, 1993:79).

Zoll opererer efter min mening med en noget forenklet dualitet i sin tese om et skifte fra en gammel til en ny kulturel model. Desuden overfortolker han betydningen af de kritiske holdninger til arbejde, han finder hos unge arbejdsløse. Disse kritiske holdninger kan være

udtryk for efterrationaliseringer hos unge, der er udelukket fra arbejdsmarkedet. På den anden side har den høje arbejdsløshed i 1980'erne bidraget til at udvikle ungdoms-subkulturer, der ikke har arbejdet som det primære omdrejningspunkt, og til at udbrede og legitimerede forestillinger om arbejdsfrihed.

På grundlag af ungdomsundersøgelser i Tyskland beskriver Martin Baetghe konsekvenserne af den forlængede uddannelsesforløb som en ændring i forholdet mellem virksomhed og samfund. Udfra en skelnen mellem system- og livsverden mener han:

“Desto mere uddannelsestiden forlænges, desto mindre kommer arbejdssystemet umiddelbart til at præge subjektiviteten, og desto mere bliver dette system omvendt konfronteret med påvirkning fra livsverdenen via subjektive krav og forventninger. Balancen i det gensidige forhold mellem virksomhed og samfund forskyder sig til fordel for samfundet” ...
“Den koloniserede livsverden synes at hævn sig, og den fører i kraft af individernes forventninger sine uopfyldte, ekspressive krav ind i centrum af systemet af målrationel handlen - ind i erhvervsarbejdet - og tvinger dette til en revision af sine styringsprincipper og til ændring af sin organisation.” (Baetghe, 1991: side 12 +18 - min oversættelse).

Heri ligger ligesom hos Rainer Zolls en forventning om at produktionslivet i stigende grad må tilpasse sig de øgede og mere differentierede subjektive krav og behov hos de ansatte. Det gælder først og fremmest for de veluddannede medarbejdere og for virksomheder i vækstbrancher. Men vores undersøgelse i slagteribranchen viser, at det også gælder i en traditionel industribranche foranlediget af de stigende rekrutterings- og fastholdelsesproblemer (Bering og Jørgensen, 1998).

Industriarbejde med autoritære og hierarkiske organisationsformer har en meget lav tiltrækningskraft på unge generelt. Der er derfor i industrien i stigende grad bestræbelser på at tiltrække unge fra de små årgange ved at skabe mere selvstændige og udfordrende jobs gennem fladere organisationsformer.

Den kulturelle frisættelse som fremskyndes af uddannelsessystemet kan på den ene side betragtes som en følge af en postfordistisk produktions behov for fleksibel arbejdskraft, der ikke er bundet til specifikke fag og arbejdsnormer. På den anden side har de pædagogiske og kulturelle ændringer i uddannelsessystemet sine rødder i sociokulturelle bevægelser udenfor produktionen - i et pres fra neden fra de unge elever og lærere selv. Disse ændringer i uddannelsessystemet og den kulturelle modernisering, som de medfører, er selv med til at fremskynde omstillingen i organisationsformerne i produktionen.

De kulturelle forandringer omfatter ikke blot de unge, men også - omend i forskellig grad - de øvrige aldersgrupper på arbejdsmarkedet. APL-projektet konkluderede, at der sker en forskydning i de dominerende arbejdsverdier i retning fra materielle til immaterielle værdier. Denne tendens er stærkere, desto højere gruppens uddannelsesniveau er (Bild, m.fl. 1993:88). Det indebærer en tendens til, at medarbejdernes forventninger og krav til arbejdets organisering og indhold bliver en selvstændig faktor af stigende betydning for udformningen af arbejdets organisering. Denne ændring i arbejdsverdier er fagpolitisk kommet til udtryk i strategien Det Udviklende Arbejde, som jeg vil diskutere senere i kapitel 5. Det er dog usikkert, i hvilken grad denne strategi slår igennem og vil præge arbejdets

organisering i virksomhederne. Der er stor usamtidighed både i virksomhedernes opbrud fra taylorismen og i opbruddet i arbejdsværdier. Store grupper af især ældre og kortuddannede lever fortsat i en ret uforandret lønarbejderkultur, hvori uddannelse ikke tillægges nogen positiv betydning (Christensen, m.fl., 1997). De stigende krav om engagement i arbejdet kan bidrage til at forstærke en denne kultur, hvis ikke de faglige organisationer kan formulere en arbejdspolitik, der også giver plads til dem.

Desuden skal man ikke overse arbejdsløshedens betydning for det pres som ligger på virksomhederne for at ændre i arbejdets organisering. Den permanent lave arbejdsløshed i Sverige gennem mange årtier var en af årsagerne til, at de mest vidtgående eksperimenter med humanisering af arbejdet indenfor bilindustrien fandt sted her. Da arbejdsløsheden steg i begyndelsen af 1990'erne og løste nogle af de personaleproblemer, som var blevet påtrængende på grund af situationen på arbejdsmarkedet, blev flere af eksperimenterne stoppet (Uddavalla, Kalmar). Tilsvarende gælder det i slagteribranchen, at de senere års interesse for uddannelse ofte er direkte motiveret af virksomhedernes problemer med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Det er et åbent spørgsmål om denne interesse vil blive fastholdt, når arbejdsløsheden igen vil stige.

I den statslige uddannelsesplanlægning betegnes bestræbelsen på at forudsige søgning og tilvalg af uddannelse som en "social demand" tilgang (Mathiesen, 1977). Den forsøger at opfange de skiftende søgemønstre, som hænger sammen med den kulturelle forandring, hvilket ikke er nogen let opgave. Som konsekvens af den kulturelle frisættelse er især de unges uddannelsesvalg ikke direkte bestemt af faktorer som udsigten til høj løn og lav arbejdsløshed efter afslutningen af uddannelsen. Siden 1980'erne har der været et politisk ønske om at få flere til at søge tekniske og naturvidenskabelige uddannelser, hvilket er begrundet i en forståelse af uddannelse som produktion af human kapital. Men i 1990'erne har de unge svigtet blandt andet ingenørstudiet til fordel for de humanistiske og pædagogiske uddannelser. Tendensen til at søge uddannelser, der opleves personligt udviklende og meningsfulde, kan ses som udtryk for den intensiverede identitetssøgning, som følger af den kulturelle frisættelse (Nielsen, 1993). Det fører til en mere uforudsigelig og ikke-materialistisk uddannelsesorientering, som kan forekomme irrationel for de statslige uddannelsesplanlæggere. I en uddannelsesprognose fra Undervisningsministeriet beskrives situationen omkring ingeniøruddannelserne således:

"De unges præferencer går op og ned, og der er ikke kun tale om krusninger, men stærke bevægelser, hvor tilgangen over få år kan blive næsten fordoblet og derpå påny halveret. Siden 1990 er der sket en kraftig reduktion i tilgangen. Præferencerne kan have noget med beskæftigelsesudsigterne at gøre, men undersøgelser på området tyder på, at beskæftigelsen ikke spiller nogen afgørende rolle for de unge. Det er mere udefinerlige trends i samfundets udvikling af både strukturmæssig og holdningsmæssig karakter. (Undervisningsministeriet, 1996).

Citatet antyder hvilke vanskeligheder den målrationalle planlægningstænkning har, når uddannelsessøgningen ikke følger markedsøkonomernes forestillinger om rationelle valg. Den statslige uddannelsesplanlægning har i 1990'erne med udgangspunkt i en markeds-tænkning bevæget sig hen imod frit optag på uddannelserne. Men det "irrationelle" søge-

mønster udløser jævnligt skrækscenarier om mangel på især teknisk-naturvidenskabelig arbejdskraft, hvilket fører til forslag om at genindføre en politisk regulering af uddannelseskapaciteten. Det er dog tvivlsomt om de kulturelt betingede søgemønstre lader sig påvirke af politiske indgreb. Tværtimod kan forsøg på at indføre stærkere adgangsbe-grænsning til bestemte uddannelser føre til det modsatte resultat, så disse uddannelse bliver mere attraktive for de unge.

Indenfor uddannelsessystemet har den kulturelle frisættelse medvirket til at gøre den pædagogiske planlægning vanskelig - jævnfør diskussionen om didaktikken umulighed og nødvendighed (Simonsen, 1997). Deltagerne accepterer i stadig mindre grad at skulle lære et stof, blot fordi det står i en uddannelsesplan, men kræver at undervisningen skal være personlig relevant. Kravet er derfor at didaktikken må være reflektiv forstået på den måde, at undervisningen skal kunne begrundes i forhold til konkrete deltagers situation og behov, samtidig med at den skal begrundes fagligt og samfundsmæssigt (Laursen, 1999).

Denne udvikling i uddannelsessystemet kan opfattes som en følge af de ændringer der er sket i erhvervslivet med skiftet til post-fordistisk produktion og de øgede krav om fleksibilitet og refleksivitet hos arbejdskraften. En sådan påvirkning fra erhvervslivet er uden tvivl én af faktorerne bag ændringerne i uddannelsessystemet med tværfaglighed og øget vægt på almene kvalifikationer og fleksible uddannelser. Men generelt er disse forandringer i uddannelsessystemet ikke skabt af behov i det teknisk-økonomiske system og af nye kvalifikationskrav i produktionslivet.

Tilbage fra studenteroprøret i slutningen af 1960'erne og frem til problemerne med frafald, motivationsproblemer og uddannelsesskift i dagens erhvervsuddannelser sker forandringerne også som følge af pres fra de uddannelsessøgende selv. Dele af erhvervslivet har efterfølgende vist sig istand til udnytte de nye krav og forventninger, som de unge udvikler gennem deltagercentrerede undervisningsformer. Men den ændrede værdiorientering, som reformerne i uddannelsessystemet er med til at fremme, viser sig også som rekrutterings- og motivationsproblemer i de mere traditionelle industrivirksomheder. I en situation som den nuværende med små ungdomsårgange og lav arbejdsløshed udgør det for virksomhederne et incitament til at ændre arbejdets organisering, så de kan tiltrække og fastholde de unge.

Ledelse og kulturel forandring

Også på ledelsesside og i forskning og undersøgelser af virksomheders udvikling og organisation har kulturbegrebet fået en stadig vigtigere rolle. Det gælder i forhold til at forklare nationale forskelle, som omtalt i forbindelse med den institutionelle tilgang. For eksempel er der som baggrund for udviklingen af produktionsformen fleksibel specialisering i Sydtykland peget på en iværksætterkultur knyttet til selvejer- og arvefølgetraditioner i landbruget (Sabel, m.fl., 1989). I debatten om den japanske udfordring er der peget på

betydningen af en asiatisk kollektivkultur modsat den vestlige individualisme (Hofstede, 1991).

Også i industrisociologiske studier af virksomheders udvikling spiller kulturbegrebet en stigende rolle i forhold til den hidtidige orientering mod teknologi og økonomi. I et studie herhjemme af Grovvaresektoren (Sommer og Sørensen, 1998) forklares forskelle mellem virksomhedens arbejdsorganisering og uddannelsespraksis med den lokale virksomhedskultur, som fastholdes gennem bestemte rekrutteringsmønstre og oplæringsformer. "*Én gang etableret bliver en virksomhedskultur selvforstærkende reproduceret.*" (ibid, s. 68). Kulturen er her bestemmende for virksomhedens valg af teknologiske løsninger og dens rekrutteringsveje og uddannelses- og oplæringsformer.

Der er flere grund til at kultur i stigende grad inddrages som forklaringsselement enten som supplement til den traditionelle focus på teknologi og økonomi - eller som en ny ekstern og determinerende kraft. Den ene grund har at gøre med ændringerne i produktionens karakter. Den bevæger sig væk fra den simple, standardiserede, lavtkvalificerede produktion mod en mere kompleks, differentieret og videnstung produktion- og dermed mod en mere *ukontrollabel* form, der direkte bygger på medarbejdernes subjektivitet.

I Labour Process debatten har det været et centralt tema, hvordan kontrollen i moderne organisationer skifter fra direkte og ydre kontrolformer til mere indirekte og internaliserede former. Der tales her om et skifte fra simpel kontrol via personlig overvågning, til tekniske kontrol via maskinsystemet og til bureaukratisk kontrol via regelsystemer (Edwards, 1979) eller til "*responsible autonomy*" (Friedman, 1986), og til identifikation med virksomhedens værdier og hegemonisk kontrol.

"*We believe that we are entering a period of greater managerial control over the labour process, a control which is increasingly hegemonic in nature. This hegemony is enabled by cultural values which facilitate ideational control ..*" (Rosen og Baroudi, 1992). Denne opfattelse af kultur korresponderer med den i managementtænkningen udbredte opfattelse af kultur som ledelsesværktøj, der kan bidrage til at medarbejderne identificerer sig med virksomheden og dens mål.

Den anden grund til at kultur kommer ind i både ledelsestænkningen og industrisociologien er, at teknologien og markedet giver stadig øget spillerum for udformningen af organisationen og for ledelse. Økonomi og teknologi giver i stadig mindre grad entydige svar på, hvordan organisationen skal indrettes og styres. Det skyldes blandt andet opdagelsen af mikroelektronikkens mangfoldighed af anvendelsesmuligheder, og dens åbenhed for forskellige kombinationer af teknologi og arbejdskraft, samt udbuddet af en række konkurrerende rationaliseringskoncepter. I levnedsmiddelindustrien viser det sig i muligheden for at automatisere arbejdsfunktioner, der ikke hidtil ikke har været tilgængelige for teknologisk fornyelse, og i en øget segmentering af massekonsummarkederne med differentierede forbrugerkrav. Det stiller spørgsmål ved den hidtidige satsning på at opnå stordriftfordele via standardisering og koncentration af produktionen i store enheder.

Når de strukturelle faktorerers betydning bliver mere ubestemt, åbnes der for nye organisa-

tionsformer og for omdefinering af forholdet mellem ledere og medarbejdere. Virksomhedsledelse foregår ikke længere indenfor et paradigmatiske givet ledelseskoncept. Moderne ledelse kræver en selvstændig tolkning af en kompleks og omskiftelig omverden, og en formidling af budskabet - visionen og værdierne - i organisationen. Ledelse bliver ikke kun forstået som en faglig og teknisk specialisatopgave, men som "*værdibaseret ledelse*", der har som opgave at skabe en fælles virksomhedskultur. Når organisationen ikke længere hænger sammen i kraft af en for alle givet hierarkisk *struktur*, bliver opmærksomheden rettet mod organisationens *kultur*.

Den øgede focus på kulturen internt i virksomhederne falder desuden sammen med, at der eksternt i markedsføringen lægges øget vægt på produkternes symbolske værdier, på produkternes betydning for skabelsen af forbrugsbaserede identiteter (Beck, 1986). I den sammenhæng kan virksomhederne betragte uddannelse som middel til social integration på grundlag af den samme mytologi, med hvilken ledelsen eksternt forsøger at opdyrke virksomhedens image overfor kunderne.

En tredje årsag til at kulturbegrebet kommer i focus i ledelsestænkningen, er at opbruddet fra oven, i ledelsestænkningen, og opbruddet fra neden - i arbejderkulturen og i arbejds-værdier - langt fra altid falder sammen. Når forandringer i arbejdets organisering gennemføres fra oven, støder det ofte på modstand fra neden. De fordele i form af individuel indflydelse og udfordringer i arbejdet, som en moderne arbejdsorganisation kan tilbyde medarbejderne, tillægges ikke høj værdi i den traditionelle arbejderkultur. I en tayloristisk organisationsform kan ledelsens forsøg på fra oven at fleksibilisere og differentiere arbejdsfunktionerne udløse modstand, som medfører at den traditionelle arbejderkultur på gulvet bliver styrket. Konflikterne kan føre til at arbejdsledere og linieledere falder tilbage til den traditionelle ledelsesforms reaktionsmønstre. Kulturen på alle niveauer fremstår derfor som en barriere for modernisering og effektivisering af virksomheden. I den situation betragtes uddannelse ofte af de fornyelsesorienterede ledere som et middel til at nedbryde gamle handlingsmønstre og konfliktlinier, sådan som det er sket i slagteribranchen de senere år (Jørgensen, 1997).

I industrisociologien åbner kulturperspektivet for undersøgelser af produktionsformer ikke blot som objektive strukturer (samlebåndsteknologi og hierarkisk organisation), men som myter. Rationaliseringskoncepter opstår, udvikles, institutionaliseres og går i opløsning i kraft af deres evne til at fungere som generelle tolkningsfigurer (Deutschmann, 1997). Nye produktionskoncepter udvikles ikke ved at virksomhedslederne rationelt indretter organisationsform og teknologi udfra signaler, som markedet sender, sådan som den naive økonomisme forestiller sig det. Lederne tyder forandringer i hele deres omverden under brug af kulturelt givne tolkningsmønstre og grundforestillinger, som gør den komplekse omverden forståelig og håndterlig. I slagteribranchen er der en stærk tradition for intern rekruttering af ledere på alle niveauer. Det skaber en stærk mekanisme til reproduktion af den givne ledelseskultur med de opfattelser af egne roller og af forholdet til medarbejderne, som det indebærer.

Periodens herskende forestillinger og handlingsmønstre udgør således et filter for ledernes

sortering og tolkning af nye signaler, der trænger sig på. Til en periodes ledelseskultur hører det man kan kalde en ledeshabitus med den vægt på reproduktion af de givne handlingsmønstre, som dette begreb indebærer. Det åbner for en forståelse af ledelse og organisationsforandring, som ligger langt fra økonomiens og organisationssociologiens ideal om rationelt kalkulerende aktører. Og det giver mulighed for at forstå taylorismen ikke kun som et udtryk for de givne markedsforhold, men som en kulturelt bestemt organisering af arbejdet.

Industrisociologien har dog ikke taget denne erkendelse af kulturens og subjektivitetens stigende betydning til sig. En af tysk industrisociologis nøglepersoner, Martin Baethge, mener den har bevæget sig ud i en paradoks situation:

“Samtidig med en tiltagende subjektivering af arbejdet i de seneste årtier kan vi iagttage en modsat tendens til afsubjektivering i industrisociologien. Her bliver en grundlæggende svaghed synlig i industrisociologien, som i vid udstrækning opererer med en samfundsteori uden subjekter” (Baethge, M, 1991:17 - min oversættelse).

Denne svaghed i industrisociologien er en af årsagerne til at feltet er domineret af en managementorienteret kulturforståelse, hvor kultur betragtes som et ledelsesværktøj. Eller at der åbnes for en kulturalistisk eller konstruktivistisk forståelse af kultur som et katalog af forestillinger, symboler og værdier, som individerne frit kan anvende i deres skabelse af egne verdensbilleder og identiteter. Altså en kulturforståelse, der har mistet den historiske og materialistiske forankring. Indførelsen af kulturbegrebet i forståelsen af arbejdets organisering er derfor ikke uden problemer.

Kulturbegrebet kan bruges til at beskrive det komplekse samspil mellem den materielle og institutionelle orden (teknologi, økonomi og institutioner) og den symbolske orden (forestillinger, værdier, normer, arbejdsidentitet, etc), som falder udenfor den traditionelle industrisociologis felt. Som forklaringsinstans er kulturbegrebet dog problematisk, når det bruges som upræcis restkategori for alt, der ikke umiddelbart kan måles og indplaceres i kausale forklaringsmodeller. Hvis kulturbegrebet skal bruges analytisk og som forklaringsinstans, er der behov for at præcisere, hvad organisationskultur er.

Kultur kan forstås som en stabil samling underliggende forestillinger, værdier og normer, der som en determinerende kraft styrer den konkrete praksis i virksomheden. Et eksempel herpå er de *“grundlæggende antagelser”* i organisationen, *“som reelt styrer adfærden og fortæller gruppemedlemmerne, hvordan de skal opfatte, føle og forholde sig til tingene”* hos Schein (1986:22). Et problem i Scheins forståelse af virksomhedskulturen er, at der er én kultur - ikke flere subkulturer - og organisationen ses grundlæggende som en harmonisk enhed. Det strider mod den forståelse af virksomheden som ramme om sociale modsætninger, som blev påpeget i sidste afsnit om Labour Process debatten. Den monokulturelle opfattelse strider også mod den konfliktkultur, som præger slagteribranchen, og den arbejderkultur, som jeg vil beskrive i kapitel 8.

Kulturbegrebet i organisationssociologien svinger mellem at være enten en formbar størrelse (som ledelsesværktøj, som konstruktion), eller en ekstern determinerende størrelse. I

forhold til denne undersøgelses interesse i forandringsmuligheder er kulturbegrebet problematisk, når kulturen betragtes som en selvforstærkende og uafhængig faktor, der bestemmer udformningen af arbejdets organisering. Det er det svært at se mulighederne for forandringer gennem bevidst handlen, når denne handlen er bestemt af det underliggende kulturelle paradigme.

Den symbolske og konstruktivistiske organisationsopfattelse er derimod langt mere åben for forandring gennem aktørernes omfortolkninger af omverden:

“Handlinger finder ikke sted ud fra mekaniske årsags-virkningsforhold eller funktionel hensigtsmæssighed, men ud fra sociale forestillinger om, hvilken betydning handlinger har for organisationens medlemmer. Den organisatoriske virkelighed bliver herved til en symbolsk konstruktion, hvor den fysiske verden omdannes til et symbolsk univers ..” .
(Schultz, 1990:70).

I den symbolske tilgang opfattes kulturen et selvstændiggjort symbolsystem med sin egen indre logik, der er frigjort fra den objektive materialitet. Man kan sige, at den traditionelle organisations- og industrisociologiske determinisme bliver vendt på hovedet. Hvor organisationsformen og de sociale institutioner - samt kulturen, hvis den overhovedet er med - i industrisociologien betragtes som bestemt af økonomiske og teknologiske forhold, så betragtes kulturen og den symbolske konstruktion af virkeligheden her som det primære. For eksempel betragtes i en traditionel industrisociologisk tilgang en konfliktorienteret arbejderkultur og et stærkt arbejderkollektiv som et resultat af masseproduktionens store produktionsenheder med samlebåndsteknologi og ensartede jobtyper. I den kulturalistiske forståelse betragtes omvendt organisationens struktur, arbejdsdeling og de teknologiske løsninger som bestemt af kulturen. Organisationen opfattes som en konstruktion, som aktørerne gennem deres tolkninger, sproglige interaktion og diskurser skaber indenfor en social og materiel kontekst, som også er genstand for fortolkning og konstruktion. Organisationen betragtes som konstitueret gennem medlemmernes fælles forestillinger, værdier og tolkninger af omverdenen - den har ikke en kultur, den *er* kultur (Mumby, 1988).

En sådan kulturalistisk forståelse er ligeså problematisk, som den teknologideterminisme, som den har vendt på hovedet. Et af problemerne er, at aktører og organisationer ikke betragtes som indskrevet i en samfundsmæssig helhed, hvor de er underlagt bestemte systemiske rationaler (magtforhold, akkumulationstvung, etc). Et andet problem er, at aktørerne ikke betragtes som socialt producerede individer med en given habitus, eller med en individuel livshistorie og erfaringsbaggrund, som formidler en historisk givet viden - for eksempel klasseerfaringer. Selvom der er tegn på, at kulturen løsner sin binding til den sociale struktur, så er forskelle i kulturel orientering (eller omfanget af kulturel kapital jvf Bourdieu) fortsat afgørende for reproduktionen af sociale forskelle.

Desuden er organisationer ikke *primært* konstitueret af kultur, men af den økonomiske og sociale struktur, indenfor hvilken de fungerer. Det vil for produktionsvirksomheder sige markedøkonomien, sådan som den nu ser ud i den givne branche. Selvom markedet og teknologien giver et stadig større spillerum for aktørernes lokale konstruktioner af den organisatoriske virkelighed, så stiller markedet også stærkere krav om effektivitet. Og “kon-

struktioner”, der ikke kan leve op til disse krav, fjerner markedet med hård hånd. Eller som det ofte foregår: Eksperimenter med nye organisationsformer standses og virksomhedsledelsen skiftes ud.

“*Effet societal*”-skolen undgår den kulturalistiske fælde, fordi de præciserer, hvilke sociale institutioner det er, som former arbejdets organisering, og hvordan dette foregår. De fremhæver især samspillet mellem arbejdsorganisering, forhandlingssystem og uddannelsessystem. Styrken i denne tilgang er, at den forbinder virksomheds- og samfunds-niveauerne, og at den overskrider branchen og produktionssfæren, som er de genstandsfelter som organisations- og industrisociologien traditionelt har begrænset sig til. Det åbner for en forståelse af, at organisationsformerne i produktionen er formet af samfundets sociale og kulturelle udvikling.

I kapitel 8 vil jeg undersøge arbejdspladskulturen i slagteribranchen. I relation hertil vil jeg her nævne tre elementer i min forståelse af det kulturelle - og uddybe dette i nævnte afsnit. Det første er, at kulturen må forstås i dens gensidige samspil med den tekniske-økonomiske struktur og med den sociale struktur uden at være nogen direkte afspejling heraf. Kulturen må forstås som historisk produceret viden og handlingsmønstre, der er skabt i menneskers forsøg på at forstå og begå sig under samfundsmæssige vilkår, som de selv påvirker og forandrer gennem deres tolkninger og handlinger.

En anden pointe er, at jeg vil tale om en arbejdspladskultur og ikke en organisationskultur. Det skyldes dels at det kulturelle på arbejdspladsen primært består af alment indhold, der ikke er specifikt for den enkelte virksomhed: nemlig kønsspecifikke kulturtræk, lokale/regionale kulturmønstre, aldersbestemte kulturtræk og fagkultur. Og dels skyldes det, at arbejdspladsen rummer flere forskellige (sub-) kulturer, som i større eller mindre grad lever adskilt eller sammenvævet.

En tredje pointe er, at det kulturelle på den ene side udgøres af handlingsmønstre og forestillinger, som gør det muligt at leve et subjektivt meningsfuldt liv under de givne sociale vilkår. Kulturen udgøres af overleverede traditioner og værdier, som indebærer en tilpasning til de givne magtforhold og handlemuligheder. De kulturelle orienteringsmønstre repræsenterer en kontinuitet, som kan være med til at forklare, hvorfor det er så vanskeligt at forandre arbejdets organisering i en branche med en stærk arbejder- og ledelseskultur. På den anden side udgør kulturen en ramme om erfaringsdannelsen og den subjektive refleksion. Den skabes gennem en stadig bearbejdning og nytolkning af de overleverede værdier og forestillinger, hvilket forandrer kulturen selv og åbner for nye handlemuligheder. Arbejderkulturen bygger både på en tilpasning til de givne vilkår, samtidig med at den bygger på modstand mod det underordnede, opsplittede og fremmedbestemte liv. Arbejderkulturen indeholder både elementer, der virker konserverende, og utopiske elementer, som peger i retning af et mere selvforvaltet og sammenhængende liv i overensstemmelse med egne behov (Nielsen, 1996).

Det er i dette perspektiv at jeg vil diskutere uddannelse og organisationsforandring i kapitel 9, hvor jeg vil gå nærmere ind i diskussionen om, hvorvidt uddannelse kan være ramme om refleksion og selvrefleksion, som bearbejder de givne forståelsesformer og åbner

for nye handlemuligheder.

5. Industriel rationalisering og samfundsmæssig rationalitet

Denne tilgang tager udgangspunktet i Frankfurterskolens kritik af den instrumentelle rationalitet og oplysningstankens grundforestilling om, at øget viden fører til en mere fornuftig og menneskelig verden. Kritisk teori er primært kulturkritik og ikke en teori om uddannelse og organisationsforandring. Som teoretisk tradition bygger den på Marxs kritik af det kapitalistiske lønarbejdes fremmedgørelse, af tingsliggørelsen af menneskelige relationer, og af den borgerlige ideologi, som skjuler samfundets modsætninger og udbytningsforhold. Kritisk teori har det marxistiske udgangspunkt fælles med Labour Process debatten, men fokuserer mere på frigørelse og subjektivitet end på modstand og objektive sociale strukturer. Labour Process debatten betragter kapitalismens dominans som bestemt af forholdet mellem arbejdsgivernes kontrolstrategier og arbejdernes modstand. I modsætning hertil fokuserer kritisk teori på, hvordan den samfundsmæssige undertrykkelse og ufrihed udvikles som et resultat af fordrejet kommunikation, og på samspillet mellem den psykiske dynamik og den samfundsmæssige ideologiproduktion. I forlængelse heraf har kritisk teori med Habermas taget en drejning mod sprog og kommunikation.

Det er især Habermas, der er taget op i organisationssociologien for at belyse hvordan dominans og frigørelsesmuligheder kommer til udtryk i den sproglige interaktion på arbejdspladsen (Alvesson, 1996; Mumby, 1994; Forester, 1983). I forhold til spørgsmålet om, hvordan uddannelse kan påvirke arbejdets organisering, er det først og fremmest Negt, der gennem arbejdet med frigørende arbejderuddannelse er relevant. Negt betragter arbejdspladsens fællesskab som basis for forandringer fra neden af lønarbejdet, og ser arbejderuddannelse som led i skabelsen af en modoffentlighed, hvori der kan formuleres andre samfundsmæssige behov end dem som markedet bygger på.

Habermas (1996) tager blandt andet udgangspunkt i Webers opfattelse af den kapitalistiske modernisering af samfundet som en rationaliseringsproces, der har både en frigørende og en fremmedgørende side. Den samfundsmæssige rationalisering har frigjort menneskene fra de metafysiske verdensbilleders og fra de traditionelle og personlige autoriteters magt, og erstattet dem med saglige, upersonlige og formelt rationelle systemer. Men rationaliseringen medfører også øget ufrihed og fremmedgørelse.

Markedet og staten er blevet udskilt som selvstændige sociale delsystemer, som styres af deres egen logik - den målrationelle fornuft. Det medfører en vækst i den statslige forvaltnings byråkrati og regelstyring, i teknologiens blinde naturbeherskelse og i fremmedgørelsen i den industrielle arbejdsproces. Samtidig er der til de selvstændiggjorte delsystemer knyttet sociale interesser og ideologiske strukturer, som forhindrer at de underkastes kritik og forandres, selvom de opleves som irrationelle og inhumane af de mennesker, der indgår i disse systemer.

Historisk set er den målrationelle handlen med kapitalismens udvikling kommet til at be-

herske stadig flere typer af menneskelige relationer. Systemintegration, der baseres på målrational handlen, fortrænger i stigende grad socialintegration, der bygger på moralsk forpligtende fællesskaber, på gensidig forståelse, solidaritet og omsorg (Habermas, 1996: 323). Overfor Weber, der betragter dette som en uafvendelig historisk udvikling, peger Habermas på, at der ved siden af - og som forudsætning for - den selvstændiggjorte systemverden, til stadighed reproduceres en livsverden og en heri anlagt kommunikativ rationalitet. Med tilbageblik på diskussionen ovenfor af organisationssociologien, indebærer Habermas konstruktion af et to-delt rationaliseringbegreb en kritik af denne sociologiske éndimensionale rationalitetsbegreb, der blandt andet har sit udgangspunkt hos Max Weber.

Habermas udvikler et to-delt samfundsbegreb, der består af en system- og en livsverden, der karakteriseres af hver deres rationalitetsformer og handlingstyper. Systemverdenen udvikles gennem en mål-middel orienteret handlen, hvor mennesker optræder som midler til opnåelse af forudgivne mål. Livsverdenen udvikles gennem en forståelsesorienteret handlen styret af en kommunikativ rationalitet. Den forudsætter, at deltagerne forholder sig ikke-strategisk til hinanden - altså at de ikke forsøger at bruge hinanden som midler til opnåelse af egne mål, men at de søger en handlingskoordinering, der bygger på en fælles forståelse.

Livsverdenen består af den kulturelt givne baggrundsviden, som er en forudsætning for enhver mellemmenneskelig forståelse. Livsverden skabes ved at deltagerne gennem sproglig interaktion søger indbyrdes forståelse om de forhold i verden, som er relevante i forhold til deres fælles handlingsorientering i situationen. Det er gennem livsverdenen at kulturen, de sociale normer og identiteten reproduceres og forandres. Forandringen sker, når den forudgivne baggrundsviden bliver problematisk og bliver afkrævet begrundelse i en dialog og derved bliver rationaliseret.

Livsverdenen rationaliseres, når deltagerne isøger en fælles forståelse, hvori der principielt kan stilles spørgsmålstejn ved alle forhold i den fælles verden. Habermas konstruerer et tredelt verdensbegreb, der består af den ydre materielle verden, den sociale verden og deltagerens indre subjektive verden. Han knytter den kommunikative rationalitet til indløsningen af forskellige gyldighedskrav for hver af disse verdener. Den forudsætter, at deltagerne søger en fælles forståelse om både sandheden i deres opfattelser af den ydre verden, om rigtigheden af de sociale normer, og oprigtighed i deres udtryk for subjektive oplevelser. Hertil kommer, at kommunikationen skal være forståelig og uforstyrret, og ikke være styret af ydre eller indre magtforhold (Nørager, 1993).

Den kommunikative rationalitet forudsætter en ideel samtalsituation, der er fri for ydre og indre tvang, og som peger mod *“...en konsensusdannelse, der i sidste instans støtter sig til det bedre arguments autoritet”*. (Habermas, 1996:316). Det er for Habermas et “kontrafaktisk” ideal, der ligger implicit i sproget, som en udtalt forudsætning for enhver dialog, der sigter på indbyrdes forståelse. Samtidig er det en normativ fordring i hans samfundsanalyse, som udpeger det som et hovedproblem, at livsverdenen er truet af systemverdenens kolonisering.

Livsverdenen er udsat for et dobbelt rationaliseringspres fra systemet. Fra neden bliver

livsverdenens autonome, selvregulerede praksisfelter koloniseret, når de omskabes til lønarbejde, inddrages i vareproduktionen og underlægges retslig regulering, hvorved den forståelsesorienterede fornuft erstattes af en teknisk og instrumentel fornuft. Samtidig rationaliseres livsverden fra oven, idet de traditionelle myter og metafysiske verdensbilleder opløses i kraft af videnskabernes og den rationelle livsførelses udbredelse. Der sker en frigørelse fra den traditionelle kultur, men den erstattes af ideologier, som legitimerer nye herredømmeforhold.

“De legitimeringer, som er gået i opløsning, erstattes af nye, som på den ene side (...) gør krav på videnskabelig legitimitet, og på den anden side beholder legitimeringsfunktioner og holder de faktiske magtforhold ude af både analyse og af den offentlige bevidsthed”. (Habermas 1969:34).

Habermas' grundtese er, at livsverdenen er truet af de ekspanderende systemer af økonomi og statslig forvaltning, der har gjort sig uafhængige af kulturelle værdier, sociale normer og subjektiv mening. Frigørelse må derfor tage udgangspunkt i den rationaliserede livsverden og forsøge at skabe autonome udfoldelsesmuligheder for den kommunikative rationalitet, og dermed for alternative sociale udviklingsveje og nye menneskelige udfoldelsesmuligheder.

Planlægning - og uddannelsesplanlægning - kan i dette perspektiv betragtes enten som den målrationelle handlingstvangs kolonisering af praksisfelter, som hidtil har været normativt reguleret. Det gælder for den uddannelsestænkning, som ligger i den tidligere beskrevne teknisk-økonomiske determinisme. Eller planlægning kan betragtes som menneskers forsøg på at koordinere handlinger ud fra fælles værdier, normer og subjektive behov, og dermed som en frigørelse fra strukturel tvang.

Der er dog nogle svagheder i Habermas' perspektiv om frigørelse. En af dem er dets idealistiske præg, som skyldes, at drivkraften bag frigørelse ikke forankres i samfundets historiske dynamik, men i sproget. Frigørelsen opfattes som en kulturel proces, der forudsætter en ideel talesituation. Den kommunikative rationalisering af verden opfattes ikke som en proces, der udspringer af den konkrete erfaringsdannelse i sociale bevægelser, som i praksis gør op med den systemiske tvang gennem kollektive handlinger. Hos Habermas er forestillingen om en herredømmefri talesituation ikke teoretisk knyttet til den sociale bevægelse, som frigør sig fra herredømme.

Man må skelne mellem at gøre op med noget i talesituation, og at gøre op med det i en social praksis. Modsat Habermas kan man sige, at indsigt i undertrykkelse og fremmedgørelse kun kan opnås, når der er muligheder for at omsætte indsigten i en konkret social praksis.

Desuden er det i forhold til arbejdslivet et problem, at Habermas dels betragter arbejdet som instrumentel aktivitet, og dels betragter systemrationaliteten som nødvendig på begrænsede samfundsområder. Og istedet for et opgør med systemrationaliteten, taler han for udviklingen af rum for livsverdener, der kan begrænse systemets fremmedgørende virkninger. Det er hos Habermas et åbent spørgsmål, hvordan en frigørelsesproces kan se ud på samfundsmæssigt niveau og hvilke sociale kræfter, der skal bære den igennem. Denne ubestemthed har åbnet for en problematisk brug af hans teori. Aagaard Nielsen

(1995:75) peger på, at de Habermas-inspirerede forestilling om frigørelse i arbejdslivs-forskningen (dialogforskning) kommer til at fokusere på mikro-sociale kommunikationsprocesser, der skaber rum for livsverdener. Herved forsvinder kritikken af de samfundsmæssige magtforhold ud af billedet.

Habermas knytter i et historisk perspektiv den ideale talesituation til udviklingen af den borgerlige offentlighed, hvor formidlingen mellem stat og samfund kunne finde sted gennem frie og lige borgeres dialog. Dette offentlighedsideal mente Habermas dog, at borgerskabet havde forladt til fordel for ekspertvældet og den kommercielle kulturindustri. Negt kritiserede dette offentlighedsbegreb for at negligere den grundlæggende ulighed i arbejdet, og han pegede på de frigørende potentialer i bearbejdningen af erfaringerne med modstand mod undertrykkelse. Negt beskæftiger sig med, hvordan uddannelse og arbejdsliv kan være ramme om læreprocesser med frigørende indhold, og hvordan arbejderbevægelsen kan være grundlaget for social forandring.

Negts idéer, som de foreligger i "*Sociologisk fantasi og exemplarisk indlæring*" (1975) er retningslinier for en fagforeningsuddannelse, men er også brugt som inspiration for en almen arbejderuddannelse. I modsætning til Habermas tager Negt eksplicit udgangspunkt i muligheden for et opgør med kapitalismen som produktionsmåde og etableringen af et klasseløst samfund. På den måde bærer hans tanker heri præg af at være skrevet i en politisk konjunktur, hvor et radikalt brud med kapitalismens logik var en aktuel mulighed. For Negt handler uddannelse, der har som mål at forandre arbejdets organisering, om et opgør med kapitalismen på samfundsplan, som en forudsætning for en reel demokratisering på arbejdspladserne.

I forlængelse af den marxistiske traditions handlingsorientering er målet med uddannelse for Negt at forbinde teori med forandrende praksis. Det skal ikke kun foregå gennem kritik af kapitalismens tingsliggørelse, men også gennem udviklingen af social fantasi og en utopisk foregribelse af et frit og retfærdigt samfund. Den sociale fantasi betyder en evne til at se, hvordan ens egen livssituation hænger sammen med samfundets historiske udvikling. Og dermed at se de samfundsmæssige forhold som foranderlige og at udvikle handlingsmuligheder i forhold til disse (Christensen, m.fl., 1985; Negt, 1994).

Kapitalismen underorder nutiden under fremtiden gennem kravet om afkast af den kapital, der er ophobet. Utopien og den sociale fantasi indebærer et opgør med måde, hvorpå den kapitalistiske økonomi forbinder fremtiden med nutiden med det blinde krav om øget vækst. Utopiens som en "objektiv mulighed" begrundes af Negt (Negt, 1975) med modsætningen mellem på den ene side den samfundsmæssige rigdom og den teknisk-videnskabelige udviklings ophobning af viden til beherskelse af naturen, og på den anden side den ufrihed, som den samme teknisk-videnskabelige udvikling har skabt for de arbejdere, der er vedhæng til teknikken, eller ofre for den industrielle rationalisering.

Det frigørende potentiale er desuden tilstede i den akkumulerede viden, der er overleveret gennem arbejderkulturen og som findes skjult i omgangssprogets metaforer. Heri ligger ikke blot en stivnet og erfaringsblokerende sproglig form i det offentlige sprog, men en ressource for arbejdernes evne til at orientere sig i samfundet.

Habermas og Negt har på en række områder forskellige opfattelser af arbejdets betydning og den offentlighed, der kan udvikles som modstykke til systemverdenens ekspansion (Olesen, 1997; Rasmussen, 1997). Habermas placerer som kategori arbejdet i systemverdenen, og betragter det som en instrumentel aktivitet. Negt baserer derimod sin analyse på en mere traditionel marxistisk forståelse af arbejdets dobbeltkarakter. Arbejdet er både indordnet i en bytteværdilogik, men samtidig er det et levende arbejde, der forbinder arbejderne med den samfundsmæssige helhed, og er potentielt rammen om et selvreguleret socialt liv. Trods disse forskelle kan disse arvtagere af kritisk teori udgøre en forståelsesramme for spørgsmålet om relationen mellem uddannelse og forandringer i arbejdets organisering.

Arbejdslivet og arbejdspladsen kan betragtes som forum for konflikten mellem de modstridende rationaliteter i henholdsvis livsverden og systemverden. Det tayloriserede industriarbejde er et klassisk eksempel på, hvordan det målrationelle produktionssystem skaber en fundamental ufrihed i arbejdet, på trods af den potentielle frihed, som er mulig i kraft af den økonomiske rigdom, som samme system har udviklet. Under taylorismen er målet med den industrielle rationaliseringen at underlægge arbejdet fuldstændigt under en ydre, teknisk rationalitet (ex tids- og arbejdsstudier i slagteribranchen).

Taylorismen må dog betragtes som både et (delvist) virkeliggjort organisationsprincip og som ideologi. Den er ideologi, fordi produktionen selv i sin mest opsplittede og maskinstyrede udformning ikke kan gøre sig uafhængig af arbejderens medleven og subjektivitet. Og fordi arbejderne ikke generelt har et rent ydre og instrumentelt forhold til arbejdet. Taylorismens karakter af ideologi skyldes desuden, at udviklingen af det inhumane arbejde forudsætter, at arbejderne i større eller mindre grad accepterer det som en nødvendig og retfærdig orden, jvf for eksempel slagteriarbejdernes tilslutning hertil på grundlag af akkordarbejdets ideologi om et retfærdigt og lige bytte, som jeg senere vil beskrive. Selvom virksomheden kun tildeler arbejderne en rolle som objektiveret, abstrakt arbejdskraft, rummer arbejdspladsen også en livsverden, et konkret levet socialt liv. At betragte virksomheden som livsverden (jvf Volmerg, m.fl., 1986) åbner for at se arbejdspladsen som ramme om en subjektiv rationalitet, der overskrider organisationens rammer, og som peger på en alternativ, selvreguleret organisering af arbejdet. Heri adskiller det sig fra begreberne om den uformelle organisation og arbejderkollektivet, der defineres negativt som reaktion mod det formelle systems begrænsninger og tvang.

Samtidig kan Habermas' kommunikationsteori bruges som udgangspunkt for en kritisk analyse af de aktuelle forandringer i arbejdets organisering. Den tayloristiske organisation fungerer via ordregivning ovenfra og ned - kommunikationen er umiddelbart led i en instrumentel og strategisk handlen. Med indførelsen af nye ledelsesformer og arbejdsorganisering åbnes der nye rum for dialog i virksomheden både horisontalt og vertikalt. Organisationen fungerer i højere grad på grundlag af medarbejdernes indforståelse med organisationens mål - og organisationen tilbyder større rum for udfoldelse af subjektivitet. Det sker blandt andet gennem medarbejderuddannelse, som sætter virksomhedens organisa-

tion og arbejdsrutiner til debat. Det er for eksempel opfattelsen i konceptet "den lærende organisation", at et udsagns rigtighed eller sandhed - gyldigheden af en kommunikativ handling - ikke afhænger af, hvilken status og magt den talende har, men af de begrundelser vedkommende kan give (Molin, 1996).

Med de fire typer gyldighedskrav, som Habermas opstiller for henholdsvis den objektive, den sociale, den subjektive verden og kommunikationens forståelighed er det muligt at undersøge, i hvilken grad forandringerne åbner for kommunikativ rationalitet - eller omvendt i hvilken grad arbejdernes livsverden invaderes af organisationens instrumentelle fornuft (Forester, 1983).

Uddannelsesplanlægning kan i dette perspektiv betragtes som enten et forsøg på at udnytte og tilpasse subjektiviteten til den industrielle rationaliseringsproces i en fase, hvor taylorismens bagsider er begyndt at overskygge dens fordele. Eller modsat kan uddannelsesplanlægning være "*organiseringen af håb*" (Bloch, 1982). Uddannelsesplanlægningen kan styres af livsverdenens normativitet og med udgangspunkt i behov, som er udviklet gennem kollektive læreprocesser om, hvordan verden - og arbejdslivet - kunne være anderledes i lyset af utopien og de undertrykte behov. Denne modsætning vil jeg mere konkret diskutere i kapitel 6 som henholdsvis uddannelsesplanlægning fra oven og uddannelsesplanlægning fra neden.

Uddannelsesplanlægning og erkendelsesinteresser

Gennemgangen ovenfor af de fem tilgange har haft til formål at skabe en ramme for forståelsen af forholdet mellem uddannelse og forandringer i arbejdets organisering. Eller mere præcist, at undersøge forskellige måder at besvare spørgsmålet om, hvordan uddannelse kan bidrage til ændringer i en tayloristisk organisationsform. Her udfra er det klart, at arbejdets organisering afhænger af en lang række andre forhold end af uddannelse og medarbejdernes kvalifikationer. Samt at de forskellige tilgange tildeler uddannelse forskellige betydning, og tillægger uddannelsespolitik større eller mindre muligheder for at forandre arbejdets organisering. De forskellige måder at forstå forholdet mellem uddannelse og arbejdsorganisering, som er diskuteret ovenfor, er ikke kun udtryk for rene teori-positioner. De afspejler også implicite erkendelsesinteresser og sociale interesser.

Med udgangspunkt i Habermas (1969) vil jeg skelne mellem en teknisk, en praktisk-normativ og en frigørende erkendelsesinteresse. Den teknisk-instrumentelle interesse er orienteret mod forudsigelse og kontrol af omverdenen, såvel af naturen som af den sociale verden. Den praktisk-normative interesse er orienteret mod forståelsen af mening og hensigter bag menneskelige handlinger. Den frigørende interesse er orienteret mod overvindelsen af ideologiske fordrejninger og undertrykkelse for at gøre menneskene til herrer

over dens egen og samfundets udvikling. På den baggrund er spørgsmålet, hvilke erkendelsesinteresser, der ligger bag de forskellige tilgange og den uddannelsesplanlægningen, som de implicerer. Det kan ikke besvares entydigt, da hver tilgang som sagt ikke repræsenterer en sammenhængende teori. Men nogle hovedlinier kan trækkes frem.

Den deterministiske tilgang er både som samfundsanalyse og som organisationssociologi (den konsensusorienterede retning) primært styret af en teknisk-instrumentel interesse. Den tekniske og økonomiske udvikling betragtes som en givet størrelse, og kravet om øget vækst og konkurrenceevne en objektiv nødvendighed, som uddannelserne skal tilgodeses og som arbejdskraften må tilpasse sig. Opgaven for uddannelsesplanlægningen er at forudsige de fremtidige kvalifikationskrav, som følger af det økonomiske systems behov, og indrette uddannelsesystemet så arbejdsstyrkens kvalifikationer bedst muligt imødekommer disse krav. Uddannelsesplanlægning handler i denne tilgang om prognoser for udviklingen i det økonomiske system, og om den målrationelle planlægning af uddannelserne for at imødekomme dette systems behov. Uddannelsesplanlægningen bliver i tilgangens selvforståelse et anliggende for eksperter, der kan forudsige den teknisk-økonomiske udvikling og omsætte dette til uddannelsesbehov. Denne teknokratiske model og dens implicite magtudøvelse, hvor eksperterne fastlægger uddannelsesbehovene, legitimeres igennem dens objektivistiske selvforståelse. Uddannelsesbehov forstås som en objektiv, ikke-normativ størrelse, der udledes med videnskabelige metoder. Det er et eksempel på, hvordan videnskab bliver til ideologi, når naturvidenskabelig tænkning anvendes på samfundet (jvf Habermas, 1969).

Den institutionelle tilgang er også delvist styret af en teknisk-instrumentel interesse, idet dens mål er at forbedre den økonomiske effektivitet af forskellige former for institutionel regulering. Økonomien betragtes dog ikke kun som styret af markedets love, men også som formet af den sociokulturelle kontekst og af politisk regulering. Denne tilgang styres således også af en politisk-normativ interesse, der er orienteret mod spørgsmålet om, hvordan samfundsmæssige behov (for eksempel hensyn til social lighed og humanisering af arbejdet) kan forenes med økonomiens behov. Opgaven for uddannelsesplanlægningen er at kortlægge de forskellige fremtidsmuligheder og de politiske strategier, som kan bidrage til at realisere den ene eller anden af disse muligheder. Og eventuelt også at pege på de sociale kræfter, som kan bære en sådan udvikling igennem.

Interessen er derfor orienteret mod skabelsen af en samfundsmæssig konsensus, der bygger på tilslutning til bestemte sociale værdier opnået gennem indbyrdes forståelse, og på de givne sociale interessegruppers indbyrdes styrkeforhold og ressourcer. Det kan for eksempel være en alliance mellem moderne industriledere og fremsynede fagforeningsledere, som kan realisere potentialet for "nye produktionskoncepter" (Kern og Schumann, 1984). Eller det kan være uddannelsespolitik som et kampspørgsmål for fagforeningerne for at realisere en kvalifikationsintensiv og integreret produktionsform (Streeck, 1992).

I forhold til uddannelsesplanlægning lægger nogle analyser fra undervisningsministeriet af konkurrencen fra Østasien vægt på en diskussion af de sociale værdier, der adskiller forskellige samfund og deres uddannelsessystemer (Undervisningsministeriet, 1997c). Her-

ved adskiller de sig fra finansministeriets entydigt instrumentelle uddannelsestænkning, som den for eksempel kommer til udtryk i rapporten om voksen- og efteruddannelse (Finansministeriet, 1999)

En frigørende erkendelsesinteresse er målet for kritisk samfundsteori. Hos Habermas¹ betyder det, at samfundsvidenskabens interesse er at afdække mulighederne for overvindelse af fremmedgørelse og undertrykkelse, og de ideologier, der fastholder dette som naturligt og nødvendigt. For eksempel er det et mål, at mennesket bliver herre over og ikke offer for en selvstændiggjort teknologiudvikling. Det handler ikke som ovenfor om at udvikle konsensus på grundlag af de givne magtforhold og den *gældende* viden i samfundets institutioner, som i den institutionelle tilgang. Istedet gælder om at kritisere denne viden (ideologi) i lyset af de sociale interesser hos bærerne af denne viden, og at holde denne viden op mod de krav til gyldighed, som udgør det normative grundlag for kritik.

Det er dog hos Habermas uklart hvilke institutioner, der skal være ramme om herredømmefrie talesituationer, og hvilke sociale kræfter, der skal stå bag ved udviklingen af kommunikativ rationalitet på samfundsmæssigt niveau. Men det er nærliggende at tænke den kommunikative rationalisering i termer af læreprocesser, som Habermas flere steder selv gør det, og at tænke uddannelse som frirum, hvor den systemiske handlingstvang bliver suspenderet, og giver muligheder for selvrefleksion. Om uddannelsesforløb kan udgøre et sådan "frirum" vil jeg diskutere i kapitel 9.

I forlængelse af diskussionen af erkendelsesinteresser, rejser spørgsmålet sig om, hvilke sociale interesser, de forskellige tilgange knytter sig til. En måde at undersøge dette på er at spørge, hvem der er *subjektet* i uddannelsesplanlægningen i de forskellige tilgange. Planlægningen indebærer en magtudøvelse ved at den disponerer over samfundsmæssige ressourcer, ved at nogen planlægger med og for andre og tilgodeser bestemte sociale interesser. Uddannelsesplanlægning har derfor altid en - eventuelt implicit - politisk dimension, idet den finder sted i et felt af interesseforskelle, og indvirker på de givne magtforhold og sociale modsætninger.

Forenklet sagt optræder der tre typer sociale aktører som subjekter for uddannelsesplanlægning: - Erhvervsledere og eksperter, der analyserer produktionssystemets kvalifikationsbehov, - politikere og organisationsfolk, der repræsenterer socialgruppers uddannelsesinteresser, - samt uddannelsesdeltagere, der planlægger uddannelse ud fra deres eget livsperspektiv.

Som nævnt er subjektet i den deterministiske tilgang primært systemet og fortolkere af dets behov, det vil sige eksperter, som udarbejder prognoser og analyser om de uddannel-

1. Habermas har dog i teorien om den kommunikative handling forladt forestillingen om erkendelsesledende interesser.

sesbehov, som "udviklingen kræver". På det statslige niveau foregår det ved, at udvalg og kommissioner udarbejder betænkninger med anbefalinger, der danner grundlag for den politiske styring af indholdet i uddannelserne og tildelingen af ressourcer. Eksempler på dette i 1990'erne er Hassenkam-udvalgets betænkning (Undervisningsministeriet, 1992) og Rapport fra udvalget om voksen- og efteruddannelse (Finansministeriet, 1994), og sidst Voksen- og efteruddannelsesrapporten (Finansministeriet, 1999), som alle har omfattet de kortuddannedes forhold.

På brancheniveau foregår planlægningen ofte ved at analyseinstitutter udarbejder kvalifikationsanalyser, der indgår i de såkaldte faglige selvstyres (de rådgivende udvalgs) planlægningsarbejde i samarbejde med undervisningsministeriet og Arbejdsmarkedsstyrelsen. Eksempler herpå er Teknologisk Instituts kvalifikationsanalyser for træindustrien og plastindustrien (Bottrup og Clematide, 1990, 1992b). På virksomhedsniveau sker det ved anvendelse af kvalifikationsanalyser, der tager udgangspunkt i de forventede kvalifikationskrav i de fremtidige arbejdsfunktioner udfra ændringer i teknologi, organisation og ledelsesstrategien. Det sammenholdes med medarbejdernes givne kvalifikationer, og forskellen mellem de krævede og de givne kvalifikationer omsættes i uddannelsesbehov - den såkaldte "gab-analyse".

Som det fremgår er den ekspertbaserede planlægning i det danske uddannelsessystem tæt forbundet med interesseorganisationernes indflydelse på den statslige uddannelsespolitik. De faglige organisationer er indvævet i et tæt samarbejde med statslige, planlæggende myndigheder. Det betyder på den ene side, at de grundlæggende er orienteret mod en konsensus, der bygger på de givne magtforhold på arbejdsmarkedet. På den anden side betyder det også, at den rent tekniske systeminteresse afstemmes med de politiske og normative interesser, som udtrykkes af interesseorganisationerne. Det drejer sig for eksempel om det almene uddannelsesindhold, og uddannelse, som retter sig mod deltagerens evne til at indgå i demokratiske samfundsliv.

Når man - som jeg har gjort - beskæftiger sig med kortuddannede i industrien, er det iøjnefaldende hvor sjældent de kortuddannede selv optræder som subjekter for uddannelsesplanlægningen. Oftest har de rollen som genstande for virksomhedslederes, konsulenter og skolers planlægning. Det er typisk i form af færdige kursusprogrammer, som er obligatoriske for medarbejderne i forbindelse med at de udfører bestemte arbejdsopgaver, eller i forbindelse med ledelsesinitiativer som kvalitetsudvikling og organisationsudvikling. Også for kortuddannede er der dog stadig flere eksempler på, at virksomhederne indfører medarbejdersamtaler eller uddannelsessamtaler, hvor medarbejderne selv inddrages direkte i planlægningen af egen uddannelse. Men her er rammen næsten altid det, der i overenskomsterne hedder "virksomhedsrelevant uddannelse", hvilket i praksis gør valgmulighederne meget begrænsede (Hansen og Jørgensen, 1994). Desuden er medarbejdernes valg af uddannelse i disse situationer ikke koblet sammen med deres egne idéer og perspektiver for deres fremtidige (arbejds-) liv. Det man kan kalde "uddannelsesplanlægning fra neden" forudsætter, at medarbejderne får muligheder for at arbejde systematisk med fremtiden i et åbent perspektiv. På den måde kan uddannelse indgå som led i realiseringen af fremtidsplaner for deres kollektive og personlige udvikling.

Tre opfattelser af uddannelsesplanlægning

Hensigten med ovenstående diskussion af de fem tilgange er at få etableret en ramme for opfattelse af, hvilken rolle uddannelsesplanlægning kan spille i forhold til forandring af arbejdets organisering. Jeg har peget på, hvordan selvstændige dynamikker på hvert af de tre felter, det teknisk-økonomiske, det institutionelle og det kulturelle påvirker arbejdets organisering, og at uddannelse har forskellig rolle at spille i forhold til hver af disse dynamikker. Desuden har jeg peget på, at der både er lokale dynamikker på branche- og organisationsniveau, og samfundsmæssige dynamikker, som må tages i betragtning. Endelig har jeg antydnet, hvordan de forskellige tilgange kan forstås som udtryk for forskellige erkendelsesinteresser og dertil knyttede sociale interesser.

I den empiriske del af denne afhandling (kapitel 8 og 10) vil jeg bruge dette som grundlag for en analyse af taylorismens dynamik i slagteribranchen, og en diskussion af hvordan uddannelse kan fremme en ændring af taylorismen fra neden, det vil sige ud fra medarbejderne behov og interesser. I betragtning af de komplekse sammenhænge, som jeg har op-ridset i dette kapitel, vil den empiriske analyse kun gå i dybden med enkelte sammenhænge. Det drejer sig især om medarbejdernes holdninger til arbejde og uddannelse i branchen (arbejdspladskultur) og betydningen heraf for taylorismens udvikling.

Som afslutning på diskussionen af de fem tilgange vil jeg skematisk skelne mellem tre forskellige opfattelser af uddannelsesplanlægning. Som gennemgangen har vist, er der en sammenhæng mellem den forskningsmæssige konstruktion af feltet - forholdet mellem uddannelse og arbejdets organisering - som man vælger, og den rolle som uddannelsesplanlægning tillægges. Jeg vil skelne mellem en teknisk, en institutionel og en frigørende opfattelse af uddannelsesplanlægning.

Den tekniske opfattelse er tilpasningsorienteret og udleder kvalifikationskrav og uddannelsesbehov ud fra de systemiske krav til arbejdskraften. Uddannelsesplanlægning er primært et teknisk og analytisk anliggende, der handler om at forudsige fremtidens teknologi og organisationsformer i lyset af ledelsesstrategier, markedsforhold og teknologiske udviklingstendenser. På virksomhedsniveau gennem den såkaldte gab-analyse. På samfundsniveau tages der udgangspunkt i det internationale konkurrencepres, hvor uddannelse bestemmes af behovene for kompetence som national konkurrenceparameter på det globale marked.

Den institutionelle opfattelse tager udgangspunkt i de interesser og behov, der artikuleres indenfor de givne sociale strukturer, det vil sige i interesseorganisationer, uddannelsessystemet og på det politiske plan. Det omfatter også almene og samfundsmæssige uddannelsesinteresser udover de behov, der formuleres på virksomhedsniveau. Den centrale institution i forhold til uddannelsesplanlægning er *fagene*, som omfatter helheder af overleveret viden og kultur, som formidles af uddannelsesinstitutionerne. Fagene udgør også en strukturering af arbejdsfunktionerne i fagområder og af arbejdsmarkedet i delarbejdsmarkeder,

og af lønarbejderinteresser i faglige organisationer. Endelig er fagene grundlag for udvikling af fagidentitet og faglige fællesskaber mellem arbejderne på tværs af virksomhederne, og grundlag for faglig uddannelsesinteresse.

Den frigørende (myndiggørende) tilgang tager udgangspunkt i arbejderens interesse i at frigøre sig fra rollen som objekt for systemisk tvang og interessen i at blive (kollektivt) subjekt for eget liv. Uddannelse ses som mulighed for at arbejderne udvikler deres kompetence til kollektivt og individuelt at opnå større indflydelse på deres eget liv og arbejde - for eksempel ved at de bliver istand til at forandre forhold på arbejdspladsen, der giver dem større indflydelse og udfoldelsesmuligheder. Forudsætningen for at arbejderne kan frigøre sig fra den systemiske tvang er en indsigt i dens betingethed og foranderlighed,

Tre opfattelser af uddannelsesplanlægning

| | teknisk | institutionel | frigørende |
|--|---|--|--|
| Uddannelses- og kvalifikationsforskningens interesse | Beherskelse og styring af produktionen og det sociale system | Forståelse af sociale aktørers interesser og behov. Udvikling af normativ ramme for social konsensus | Frigørende: Afdække dominansforhold og ideologiske fordrejninger. Påvise alternative udviklingsveje. |
| Opfattelse af forholdet mellem teknik/økonomi og uddannelse | Den tekniske og økonomiske udvikling determinerer medarbejdernes uddannelsesbehov | Uddannelsesbehov fastlægges via fortolkning og forhandling af teknisk-økonomiske og sociale behov (ex indenfor fagenes rammer) | Uddannelse bidrager til at give medarbejderne kontrol over den teknologiske og økonomiske udvikling |
| Subjekt for uddannelsesplanlægning | Ledelse og eksperter | Interesseorganisationerne i samarbejde med uddannelsessystemet | Medarbejderne |
| Dominerende uddannelsesmål | Faglig- teknisk og social tilpasning | Udvikling af faglighed - herunder af fagenes kultur og normer | Frigørelse: Øget selvbestemmelse over eget (arbejds-) liv |

hvilket kan skabe nye handlemuligheder, som kan bidrage til at realisere hidtil undertrykte interesser og behov.

I resten af afhandlingen vil jeg dog ikke i større udstrækning bruge disse abstrakte betegnelser, når jeg undersøger uddannelsesplanlægning i virksomheder. I stedet vil jeg skelne mellem på den ene side en uddannelsesplanlægning *fra oven* med udgangspunkt i virksomhedens behov og knyttet til nye markedsvilkår og tekniske og organisatoriske ændringer i produktionen. På den anden side vil jeg tale om en uddannelsesplanlægning *fra neden* med udgangspunkt i medarbejderne egne behov og interesser, og knyttet øget individuel myndiggørelse og kollektiv selvregulering. Og endelig vil jeg tale om uddannelsessystemets uddannelsesplanlægning og udbud, som er styret af kultur, normer og viden, der er akkumuleret i samfundet og i fagene. Selvom jeg også i de næste afsnit - i overensstem-

melse med det herskende paradigme - omtaler forholdet mellem uddannelse og arbejdsorganisering som et spørgsmål om udbud og efterspørgsel, så opfatter jeg denne markedsføring som mystificerede udtryk for de forskellige samfundsmæssige rationaler og dynamiker, som jeg har diskuteret i dette kapitel.

3. Uddannelsesplanlægning i virksomheder - aktører og institutionelle rammer

Uddannelsesplanlægning foregår på mange niveauer, centralt og decentralt. Og det foregår i forskellige samfundssfærer: I uddannelsessystemet, i erhvervslivet (virksomheder, brancher, fag og professioner) og det foregår hos de uddannelsesdeltagere, der vælger og planlægger egen uddannelse. Det område, jeg vil undersøge, er uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau. Det vil sige et decentralt niveau, hvor aktørerne er virksomhedernes ledelse og medarbejdere og de uddannelsesinstitutioner, de indgår i samspil med. Og det handler primært om efteruddannelse - især Arbejdsmarkedsuddannelserne (AMU), som er det langt det mest anvendte for de kortuddannede i industrien.

At betragte virksomheden som udgangspunkt for uddannelsesplanlægning er et relativt nyt fænomen - og blandt andet derfor ikke et særligt udforsket område. Derfor vil jeg først opridsede en historisk udviklingslinje, der belyser, hvorfor uddannelsesplanlægning i virksomheder er kommet i fokus.

Tilbage fra uddannelseseksplosionen i 1960'erne har begrebet uddannelsesplanlægning især været forbundet med den statslige styring og dimensionering af uddannelsessystemet. Det har traditionelt handlet om at skabe en forbindelse mellem de uddannelsessøgendes interesser og behovene i det teknisk-økonomiske system - eller som det blev formuleret i planlægningsbegreber mellem en "*social-demand*" tilgang og en "*manpower*" tilgang (Mathiesen, 1977). Der var tidligere stor optimisme omkring mulighederne for at forudsæ de fremtidige behov for arbejdskraft og kvalifikationer i de enkelte brancher og sektorer - jævnfør Helheds- og Perspektivplanerne og U90 fra starten og midten af 1970'erne (Bjerg, m.fl., 1978). Og i tilknytning til teorien om uddannelse som investering i "humankapital" var der en udbredt tro på, at den statslige uddannelsesplanlægning aktivt kunne bidrage til den fortsatte økonomiske vækst.

Som sådan var uddannelsesplanlægning et teknokratisk ideal - en ekspertbaseret kontrol og styring af et socialt delsystem. Dette ideal byggede på troen på en stabil og styret markedsøkonomi og en statslig regulering baseret på videnskabelige prognoser - og ikke på skiftende politiske og økonomiske konjunkturer og særinteresser. Men disse forudsætninger viste sig at være uholdbare.

I praksis var uddannelsespolitikken fra slutningen af 1960'erne politiseret og genstand for ideologisering fra flere sider. På den ene side blev uddannelsessystemet betragtet som redskab til opnåelse af øget samfundsmæssig lighed og demokratisering. På den anden

side blev uddannelserne betragtet som løftestang for den økonomiske vækst og systemkonkurrencen (øst-vest). Hertil kom, at begge disse forestillinger blev udfordret af den kritik af uddannelsessystemet, der rejste sig i kølvandet på studenteroprøret, fagkritikken og det samtidige opsving i klassekampen. Det øgede statens behov for at legitimere den statslige uddannelsesplanlægning og bidrog dermed til politiseringen af feltet.

Det teknokratiske planlægningsideal blev også modarbejdet af den traditionelle styring af uddannelserne, som i Danmark har været præget af et relativt stort selvstyre indenfor de enkelte fag og professioner (Conrad, 1998). Trods de ambitiøse forsøg på helhedsplanlægning i 1970'erne, har uddannelserne overvejende været sektorielt planlagt (folkeskole, erhvervsuddannelser, gymnasie, universiteter for sig). Erhvervsuddannelserne har været underlagt et "fagligt selvstyre", som i praksis har betydet, at enkeltbranchers og interesseorganisationers særinteresser ofte har haft en stor indflydelse overfor den statslige planlægning. Det er de mange kursskifter og modsætninger i revideringen af de erhvervsfaglige grunduddannelser fra EFG-reformen til 1990'ernes EUD-reformer et vidne om. Desuden er disse uddannelser underlagt en markedsregulering af udbuddet af lære- og praktikpladserne, der er kortsigtet og konjunkturelt bestemt, og derfor fjernt fra forestillingen om en rationel og langsigtet planlægning.

Hertil kom, at neoliberalismens indtog i 1980'erne betød et farvel til den politiske diskurs om den statslige planlægnings potentialer. Det blev erstattet af begreber som decentralisering, markedsregulering og rammestyring. De politiske forsøg på at styre uddannelsessystemets vilde vækst blev erstattet af politiske krav om besparelser og effektiviseringer i uddannelsessystemet. Det skete ved en decentralisering og indførelse af markedslignende styringsformer. Denne omstilling bidrog nok til at aflaste den centrale uddannelsespolitik for den tidligere politisering, men i praksis blev politiseringen af den statslige uddannelsespolitik ofte videreført. Det viste sig for eksempel med opprioritering af tekniker- og ingeniøruddannelserne og lukning af lærer- og pædagogseminarier midt i 1980'erne. Disse tiltag viste sig at skyde forbi den faktiske efterspørgsel, hvilket kom til udtryk i form af arbejdsløse ingeniører og mangel på lærere og pædagoger i begyndelsen af 1990'erne.

Disse problemer kan tages som praktiske vidnesbyrd om to grundproblemer for det teknokratiske planlægningsideal. For det første er planlægning af uddannelse særlig udsat for politisering, fordi uddannelse i moderne samfund i stigende grad er den centrale instans for fastholdelse og legitimering af social status. Derfor udtrykker eller påvirker den statslige uddannelsesplanlægning altid magt- og interesseforhold, selvom den i perioder har held til at fremstå som en almengavnlig og upolitisk regulering.

For det andet foregår planlægningen af de offentligt finansierede uddannelser i et kapitalistisk samfund, hvis udvikling er afhængig af et ikke-planlagt marked. Markedets uforudsigelighed og konjunkturer truer konstant med at trække grundlaget bort under planlægningens sociale ingeniørkunst. Den statslige uddannelsesplanlægnings troværdighed fik

således et afgørende skud for boven, da de økonomiske kriser fra 1970'erne demonstrerede det økonomiske systems uberegnelighed.

I den forstand er det logisk nok, at den overordnede statslige uddannelsesplanlægning i 1980'erne blev nedtonet til fordel for markedslignende styringsformer, f.ex. frit optag og taxameterstyring, og et skifte fra udbudsstyring til efterspørgselsstyring, der er sket i 1990'erne. Disse tiltag har primært haft som mål at effektivere uddannelsessystemet, og at sikre at udbuddet svarer til produktionssystemets behov (og flytte beskæftigelsen fra det offentlige over til eksporterhvervene).

Tiltagene løser dog ikke problemerne med svigtende koordination og mangel på sammenhæng i uddannelsessystemet eller med "mismatch" mellem udbud og efterspørgsel på arbejdsmarkedet. At flytte ansvaret for reguleringen fra staten til et atomistisk marked vil snarere forøge disse problemer.

Markedet fungerer som regulator grundlæggende reaktivt og ikke proaktivt, og kan ikke forventes at forudse fremtidens kvalifikationsbehov. Fra et kvalifikationsbehov (reaktivt) bliver opdaget og formuleret i virksomhederne, og til det bliver omsat i nye uddannelser er der et efterslæb i tid. Hvad efteruddannelserne angår er det tidsmæssige efterslæb mindre og koblingen mellem virksomheder og skoler mere direkte. Det indebærer, at problemet med efterslæb er mindre ved efterspørgselsstyringen på dette område. Derimod er det et væsentligt problem, som jeg vil diskutere senere, at virksomhedernes efterspørgsel generelt er snæver og instrumentel.

Når vi taler om grunduddannelser er der en forsinkelse på flere år fra markedet sender signaler om et givet kvalifikationsbehov (lav arbejdsløshed og høj løn) og indtil en øget søgning til bestemte uddannelser kan opfylde denne efterspørgsel. Sandsynligvis vil efterspørgslen i mellemtiden være imødekommet på anden vis (f.ex. via substitution) eller have flyttet sig et helt andet sted hen. Hertil kommer at unges valg af uddannelse ikke kun følger økonomernes idealforestillinger om rationelle valg baseret på de fremtidige løn- og beskæftigelsesmuligheder (Andersen, Dines 1997).

Derfor udgør dette skifte i uddannelsesplanlægningen fra stat til marked et paradoks i en økonomi, hvis udvikling i stigende grad antages at være afhængig af en sikker forsyning med specialiseret og højt kvalificeret arbejdskraft. De problemer, som de markedslignende reguleringsformer skaber, fører derfor jævnligt til modreaktioner i form af ad-hoc politiske indgreb, som for eksempel det loft over AMU-aktiviteten, som blev indført med finansloven for 1999 trods princippet om frit optag på skolerne. Det skal dog også siges, at uddannelsessystemet ved siden af de markedslignende reguleringsformer fortsat styres gennem en blanding af lokalt selvstyre, forhandlede organisationsinteresser sammen med sektoriel og central statslig styring.

Den statslige uddannelsesplanlægning er dog *ikke* min forskningsgenstand. Når jeg alligevel nævner den her, skyldes det blandt andet, at nogle af de forestillinger om uddannelse som økonomisk vækstfremmer, der dominerede i 1960'ernes statslige uddannelsesplanlægning, nu vender tilbage som begrundelse for opprioriteringen af uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau. Sagt på anden måde: Forsøgene på at basere den statslige planlæg-

ning af uddannelserne på prognoser om det fremtidige arbejdskraftbehov har vist sig at være tvivlsomme. Den politiske diskurs er samtidig skiftet fra en tro på central statslig styring til en tro på decentral markedsregulering. Der er således sket en vending i uddannelsespolitikken hen imod at lægge større vægt på virksomhedernes efterspørgsel efter uddannelse.

Samtidig er der i forbindelse med debatten om globalisering sket en drejning i opfattelsen af uddannelsernes formål i retning mod at se uddannelse som en løftestang i den internationale konkurrence. Det danske samfunds velfærd opfattes som betinget af dansk produktionslivs evne til at klare sig på viden, kompetence og innovationer. Det skaber interesse for at intensivere og systematisere uddannelsesindsatsen - ikke mindst for de brancher og for de grupper på arbejdsmarkedet som har et uddannelsesefterslæb, som det fremhæves i Rapport om voksen- og efteruddannelse, (Finansministeriet, 1999).

Der er dog en modsætning mellem de to elementer i den politiske diskurs om uddannelse, på den ene side efterspørgselsstyring og på den anden side ønsket om en strategisk og langsigtet uddannelsesindsats. Det skyldes, at virksomhedernes efterspørgsel harmonerer dårligt med ønsket om et generelt "uddannelsesløft", fordi virksomhederne oftest har et kortsigtet, usystematisk og snævert syn på kvalifikationsbehovene. På grundlag af de givne kvantitative undersøgelser heraf, må man sige, at uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau i dag har en ret begrænset udbredelse.

Kun en fjerdedel af alle virksomheder har en skriftlig uddannelsespolitik, og en tilsvarende andel udarbejder uddannelsesplaner for alle medarbejdere (Gregersen og Holek, 1996: 80). Kun for 22% af de kortuddannede eksisterer der uddannelsesplaner, mens det gælder for 44% af de højere funktionærer (Finansministeriet, 1999, Bilag 2:17). Mindre end halvdelen af alle virksomheder gennemfører uddannelse for de ikke-faglærte for at kvalificere dem til skiftende arbejdsfunktioner (Jørgensen, m.fl., 1990:193). Hovedparten af de virksomheder, som gennemfører systematisk uddannelsesplanlægning efter SUM-metoden tager kun udgangspunkt i deres aktuelle - og ikke det fremtidige - kvalifikationsbehov (SUM-notat, nr 3, 1996).

Den dynamik, der i markedstænkningen skal trække "vidensøkonomien" fremad og definere kravene til uddannelserne, fungerer således ikke som forventet i den politiske diskurs. Decentraliseringen af uddannelsesplanlægningen til virksomhedsniveau kan ikke af sig selv skabe den forventede "kompetenceudvikling". Derfor er der i arbejdsmarkedets organisationer og på politisk niveau et ønske om at forbedre og systematisere virksomhedernes efterspørgsel efter uddannelse. Det skal foregå gennem støtte til etablering af uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau.

Det er én af de historiske udviklingslinjer, der i 1990'erne har udpeget uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau som politisk interessefelt. Men der er også en række andre begrundelser og årsager til denne prioritering. Overordnet er det omstillingen fra fordistiske til postfordistiske produktionsformer, der også på andre områder medfører en decentralisering til virksomhedsniveau (i den lovbaserede arbejdsmiljøregulering, den aftalebaserede regulering af løn- og arbejdsforhold). For de kortuddannedes faglige organisationer

skyldes interessen for uddannelsesplanlægning i virksomheder desuden, at det er i forhold til arbejdspladsen, at det største potentiale ligger for udvikling af uddannelsesmotivation.

Uddannelsesplanlægning - en social konstruktion ?

Det er dog vigtigt, at holde sig for øje - trods den udbredte konsensus omkring uddannelse - at de forskellige aktører har forskellige motiver og interesser på dette felt. Ikke blot er der modsætninger mellem aktørerne. Der er desuden ofte interne modsætninger i de enkelte aktørers forståelser af formålet med uddannelse, og mellem deres eksplicite begrundelser og deres faktiske handlinger i dette felt, og mellem kollektive politikker og normer og de individuelle interesser.

Interessen for uddannelse hos aktørerne på virksomhedsniveau - de forskellige medarbejdergrupper, mellemledere, personaleledere, topchefer - kan ikke udledes entydigt ud fra deres strukturelle positioner eller deres økonomiske interesser. Og medarbejdernes og virksomhedernes uddannelsesbehov kan ikke bestemmes ud fra de teknologiske og organisatoriske forandringer i produktionen. Som jeg har beskrevet i foregående kapitel, så er institutionelle, sociale og kulturelle forhold afgørende, når aktørerne skal definere deres uddannelsesbehov - eller når andre forsøger at definere det for dem: For eksempel når tillidsfolk fortolker uddannelsesbehov for deres kolleger eller ledere for deres medarbejdere, eller når mange kortuddannede ikke mener, at de har behov for uddannelse.

Jeg vil derfor undersøge uddannelsesplanlægning som et konkret historisk og socialt fænomen, som er skabt gennem mødet mellem forskellige aktører med modsætningsfyldte interesser. Man kan derfor spørge om uddannelsesplanlægning kan forstås som en social konstruktion (Berger og Luckman, 1966) ? Først må man sige, at det er et ret uklart begreb (Bertilsson, 1998), men at det dog tilbyder nogle kritiske pointer især i forhold til et deterministisk og objektivistisk perspektiv jævnfør kapitel 2. Det første pointe er uddannelsesplanlægning afhænger af den betydning, som de sociale aktører tilføjer denne aktivitet. Betydningen af uddannelsesplanlægning for aktørerne er afhængig af deres perspektiv, det vil sige dels af deres aktuelle sociale position og dels af deres baggrund og erfaringer.

En anden pointe er, at uddannelsesplanlægning bliver fastlagt gennem en kollektiv forhandlings- og tolkningsproces om aktivitetens betydning og indhold. Det indebærer dog ikke, at aktørerne nødvendigvis har en fælles opfattelse af uddannelsesplanlægningens betydning. Tværtimod er det en vigtig pointe i det følgende, at forstå uddannelsesplanlægning som en fælles aktivitet, som aktørerne indgår i med forskellig former for rationalitet. I stikordform er det for virksomheden generelt en teknisk-økonomisk rationalitet og for medarbejderne en subjektiv rationalitet, der handler om at skabe sig et godt og meningsfuldt liv, og for uddannelsesinstitutionerne rationalet formidlingen af den etablerede faglige viden (-skab).

Disse pointer nok mindre kontroversielle end for eksempel at opfatte teknologi som socialt konstrueret (Elam, 1998). Uddannelsesplanlægning er ikke i samme udstrækning som teknologi materialiseret og tingsliggjort, og har ikke i samme grad opnået status af en selvstændig magt, der bestemmer over mennesker. Uddannelsesplanlægning er umiddelbart at opfatte som en socialt produceret aktivitet, og forstås af aktørerne selv som et forhandlingsområde. At definitionen af, hvad uddannelsesplanlægning er, af aktørerne selv opfattes som interessebestemt viser sig i, at såvel arbejdsgiverorganisationer som fagforbund konkurrerer med deres udgaver af planlægningssystemer. I praksisfeltet handler definitionskampen blandt andet om, hvorvidt kvalifikationsbehov er en objektiv størrelse, der kan udledes af en forudgivet teknologi og arbejdsdeling, eller om kvalifikationsbehov omfatter de subjektive behov og interesser hos de personer, der skal kvalificere sig.

Samtidig med at uddannelsesplanlægning er underlagt aktørernes bevidste handlinger og forhandlinger, er uddannelsesplanlægningen dog også løsrevet fra uddannelsesdeltagernes verden. Uddannelsesplanlægning bliver selvstændiggjort gennem en ekspertkultur (uddannelsesplanlæggere, planlægningssystemer, m.v.) og gennem et kvalifikationsbegreb, som opfatter arbejderen som arbejdskraft og produktionsfaktor, og ikke som subjekt i en arbejds- og læreproces. I den tradition for kvalifikationsanalyser, som er udviklet i tilknytning til industrisociologien, dominerer en objektivistisk opfattelse af kvalifikationer, der ser disse som egenskaber, der er bestemt af det teknisk-økonomiske system (Andersen, m.fl., 1993). Herved forsvinder forståelsen af kvalifikationernes modsætningsfyldte karakter af samtidig at være både objektiverede egenskaber og subjektive potentialer. Og samtidig forsvinder forståelsen for uddannelsesplanlægning som en social konstruktion, som formet og defineret af de sociale aktørers divergerende interesser og forestillinger.

Uddannelsesplanlægning i virksomheder er således en social konstruktion på den måde, at hvad aktiviteten *er*, delvist afhænger af den betydning aktørerne tillægger den. Altså en fremhævelse af det kontekstuelle og lokalt meningsskabende i interaktionsprocessen. Men aktørerne skaber ikke mening ud i den blå luft, men betinget af deres sociale baggrunde, deres positioner og deres erfaringer. Heri ligger en grad af strukturel bestemthed, som er i modstrid med de mere radikale udgaver af socialkonstruktivismen. Det løsrevne aktørperspektiv heri overser, at aktørerne selv er konstrueret i en biologisk, social, historisk og materiel proces.

Et andet problem i den konstruktivistiske forståelse er, at sociale fænomener som uddannelsesplanlægning ikke kun eksisterer i kraft af lokale aktører tilskriver dem betydning. De har en selvstændig eksistens som elementer i en social struktur under forandring. Jeg vil derfor ikke kun analysere uddannelsesplanlægning udfra den betydning aktørerne tildele den, men også udfra den funktion, som uddannelsesplanlægning har i den socio-økonomiske struktur set med blandt andet industrisociologiens blik.

I det følgende vil jeg derfor ikke beskrive uddannelsesplanlægning som en social konstruktion, men istedet bruge begrebet social praksis med henvisning til Giddens (1984) og Bourdieu (1990), som uddybet i kapitel 9. Praksisbegrebet er et forsøg på at komme uden-

om modsætningen mellem et aktør- og et strukturperspektiv. Praxis er en proces, hvorunder socialt og historisk producerede aktører handler og gør erfaringer, og dermed skaber og genskaber betingelserne for deres eget liv. Gennem praksis forandres deres forestillinger, og disse virker forandrende ind på deres fremtidige praksis på området. Dynamikken ligger således i samspillet imellem handlingernes historiske og sociale bestemthed og aktørernes refleksion over handlingernes forandring af den forudgivne omverden og af dem selv.

Giddens begreb om social praksis har nogle pointer, som jeg her vil pege på. For det første I skelner han i forhold til handlingers intentionalitet han mellem aktørernes (bevidste og ubevidste) *motivation* for deres handlinger, og dels deres (mere eller mindre eksplicite) *begrundelser* for handlingerne. De fleste hverdagshandlinger er ikke bevidst motiverede, men indgår i rutinerede, praktiske handlingsmønstre. For det andet inddrager han de utilsigtede følger af handlingerne og den dynamik, der ligger heri. I forhold til at forstå handlinger som bevidste og rationelle skelner han mellem et bevidst niveau, et praktisk niveau og et ubevidst niveau (Giddens, 1984:7).

I analysen af aktørernes praksis i forhold til uddannelsesplanlægning vil jeg skelne mellem tre niveauer.

Først er der det diskursive niveau, som omfatter aktørernes eksplicite begrundelser og hensigter, altså et niveau der forholder sig til det socialt legitime og til aktørernes egen selvforståelse. Virksomhedslederne vil her typisk tage udgangspunkt i virksomhedens strategi og deres egen selvforståelse som moderne personaleledere. Eller modsat kan de opfatte sig som praktiske produktionsledere, der regner eksternt uddannelse for nyttig i den grad den har direkte kobling til virksomhedens her-og-nu behov.

Almindeligvis er diskursen orienteret mod en konsensus, der indbefatter både virksomhedens og medarbejdernes behov. Denne konsensus kan også være eksplicit udtrykt for eksempel i overenskomsten eller i virksomhedens uddannelsesaftale eller uddannelsespolitik. Det kan være for eksempel være gennem formulering af en uddannelsespolitik for virksomheden eller gennem ledelsens opstilling af en "vision" for virksomhedens udvikling. Knap en fjerdedel af alle virksomheder har en skriftlig uddannelsespolitik (ifølge AIMS undersøgelse referet i Gregersen og Hølek; 1996). Dylander (1977) skelner mellem to hovedformål for medarbejderuddannelse: Dels en kvalificering af medarbejderne og dels et personalepolitisk formål, hvor uddannelse bidrager til fastholdelse og belønning.

Dernæst er der det praktiske niveau, som omfatter de rutinerede hverdagshandlinger. Herunder falder også de udtalte og indforståede hensigter og betydninger, som aktørerne hver for sig tillægger uddannelsesplanlægningen. Det omfatter blandt andet de kulturelt givne handlingsmønstre og grundopfattelser, som ikke bliver problematiseret i en given situation. De forbliver derfor implicite, men sætter sig igennem som fælles orienteringsmønstre for aktørernes handlinger.

Mellem det praktiske og det diskursive niveau er der en glidende overgang, således at praktiske handlingsmønstre gennem en læreproces kan forandres, når aktørerne bringes til at reflektere over dem. Det kan for eksempel være, fordi handlingerne ikke har den for-

ventede virkning, eller fordi andre stiller spørgsmål ved handlingernes fornuft, og derved fremtvinger en diskursiv refleksion.

Endelig er der aktørernes ikke-bevidste hensigter og motiver i relation til uddannelsesplanlægning. Det kan være hensigter, der ikke er socialt legitime, eller som ikke er forenelige med aktørernes selvopfattelser, og som derfor er ikke-bevidste for aktørerne selv. Dette niveau har man som forsker kun adgang til via tolkninger af modsigelser på det diskursive niveau, eller af modsætninger mellem det diskursive niveau og de praktiske handlingsmønstre.

Udover disse tre niveauer, der vedrører aktørernes intentionalitet, inddrager Giddens i sin handlingsteori på den ene side de ikke-erkendte forudsætninger for handlen, og på den anden side de ikke-intenderede følger af handlingerne. Herved kommer der et dynamisk element - og et læringsperspektiv - i ind i handlingsmodellen. Handlingerne griber forandrede ind i omverdenen, og handlingerne virker forandrende tilbage på aktørerne, når de uerkendte forudsætninger og utilsigtede virkninger af handlingerne viser sig for aktøren. Et kursustilbud, der blot var tænkt som en tidsbegrænset "parkering" af en overskydende arbejdskraft, kan vise sig at have en overraskende positiv effekt på samarbejdet i virksomheden (Jørgensen, Klaus, 1995:80). Eller et kvalitetskursus kan omvendt føre til utilfredshed, fordi medarbejderne får større forventninger til arbejdets indhold, efter at de på et kursus har udviklet fælles holdninger og idéer til arbejdet.

Med disse indledende overvejelser vil jeg gennemgå de tre centrale aktørers interesser og perspektiver i forhold til uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau. Den foreløbige beskrivelse i dette afsnit vil hvad angår den statslige planlægning blive uddybet senere i dette afsnit i en diskussion om forskellige arbejdsmarkedmodeller. Hvad angår virksomhederne vil jeg i det følgende kapitel (kapitel 4) diskutere mulighederne for overgangen til nye produktionskoncepter. Og hvad angår medarbejderne vil jeg i kapitel 5 gennemgå forskellige måder at forstå holdninger til uddannelse og arbejde på med udgangspunkt i strategien Det Uviklende Arbejde.

1. Virksomhederne

I virksomhederne indgår interessen for medarbejderuddannelse i en generel opprioritering af "*de menneskelige ressourcer*" i ledelsestænkningen. Man kan ganske vist konstatere, at virksomhedsledernes interesse for personaleforhold ofte hænger tæt sammen med konjunkturerne på arbejdsmarkedet. Det gælder især i de brancher med mange kortuddannede, som jeg har undersøgt. Det ville dog være forkert kun at se virksomhedsledernes orientering mod uddannelse som begrundet i de små ungdomsårgange, den faldende arbejdsløshed og de deraf følgende aktuelle problemer med at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere.

Systematisk medarbejderuddannelse er først kommet på dagsordenen indenfor de sidste 10 år i langt de fleste af de virksomheder, som har taget spørgsmålet op. Der er store forskelle mellem brancher, sektorer og virksomheder (DTI, 1994; Jørgensen, m.fl. 1990).

Nogle steder foregår uddannelse på initiativ af enkelte medarbejdere eller faggrupper, andre steder som ledelsens forsøg på "brandslukning" udløst af akutte organisationsproblemer, og atter andre steder ved brug af et færdigt koncept eventuelt med støtte fra en ekstern konsulent.

Det samlede omfang af medarbejderuddannelse ganske stort, svarende til ca 3,3% af arbejdstiden, når man medtager såvel privat som offentlig finansieret uddannelse (Finansministeriet, 1994). Men der er store forskelle på omfanget og indholdet i medarbejderuddannelsen. Generelt er der lav aktivitet i mindre virksomheder, i traditionelle, masseproducerende virksomheder og virksomheder med en stor andel kortuddannede.

Graden af institutionalisering og professionalisering af personaleområdet er relativt ringe på det danske arbejdsmarked ifølge VPL-projektet (Jørgensen, H., m.fl, 1990), der blandt andet viste, at planlægningshorisonten for mere end halvdelen af virksomhederne, hvad angår de kortuddannede, er mindre end en måned.

En undersøgelse fra Teknologisk Institut i forbindelse med Kjærsgaardudvalgets betænkning viste, at kun omkring en fjerdedel af virksomhederne har udarbejdet skriftlige uddannelsesplaner for medarbejderne (DTI, 1994). En ny undersøgelse i forbindelse med voksen- og efteruddannelsesrapporten fandt, at omkring halvdelen af virksomhederne har uddannelsesplaner for deres medarbejdere (Finansministeriet, 1999:317). Det gælder dog kun for 40% af de private virksomheder, og hvad angår de kortuddannede gælder det kun for 22%.

I en undersøgelse fra IFKA baseret på telefoninterviews med lønmodtagere angav 28% af medarbejderne at der i virksomheden var udarbejdet uddannelsesplaner for dem - det galdt dog for kun 21% af de timelønnede (Teknologisk institut og IFKA, 1998). Cranfieldundersøgelsen (Handelshøjskolen og DMC, 1997:67) har fundet, at Danmark ligger lavest eller næstlavest af de 8 europæiske lande, hvad angår virksomhedernes brug af ressourcer til medarbejderuddannelse og hvad angår andelen af virksomheder, som systematisk analyserer medarbejdernes uddannelsesbehov. Denne undersøgelse bekræfter desuden, hvad stort set alle andre undersøgelser viser, nemlig at *"jo højere medarbejderen er placeret i virksomhedens hierarki, desto mere uddannelse deltager de i"* (ibid:63). En analyse af DISKO-undersøgelsens data har fundet, at flertallet af virksomheder har en selektiv uddannelsespolitik, så kun et mindretal af de ansatte deltager i medarbejderuddannelse (Voxted, 1999).

Generelt må man sige, at hovedparten af danske virksomheder prioriterer uddannelse og medarbejderudvikling forholdsvist lavt, specielt hvad angår de kortuddannede. Mens andre områder, som det tekniske, økonomiske, administrative og marketingsområdet typisk udføres af personale med en professionel baggrund (ingeniører, økonomer, m.v.), så er der som regel ingen ledere med professionel kompetence (uddannelse) til at tage sig af medarbejderuddannelsen. Den faktiske uddannelsesaktivitet i virksomhederne udviser bl.a. af den grund stor forskellighed.

Trods denne status for uddannelsesplanlægning i virksomheder er der tegn på at der sker en opprioritering heraf i virksomhederne. Baggrunden for virksomhedernes øgede interes-

se for uddannelse skal især søges i de forandringer, som følger af den teknologisk udvikling og den stigende internationalisering af handel og produktion. Det har bragt de traditionelle bureaukratiske og tayloristiske organisationsformer i krise i vores del af verden - omend vilkårene er meget forskellige fra branche til branche. Nogle har gennemført dybtgående forandringsprocesser, mens andre først nu søger efter nye løsninger. Det sidste gælder blandt andet for slagteribranchen, som jeg behandler i kapitel 8.

Der synes ikke at tegne sig nogen enkelt suveræn ledelsesstrategi til afløsning af taylorismen som internationalt anerkendt "best practise". Istedet er udviklingen af forskellige strategier for udnyttelse af medarbejdernes ressourcer gennem nye former for arbejdsorganisering blevet en central konkurrencefaktor. Derfor indgår medarbejderuddannelse, læring og organisationsudvikling som centrale elementer i de fleste bud på en afløser for taylorismen.

Focuseringen på de menneskelige ressourcer i virksomheden hænger i ledelsestænkningen ofte sammen med udfordringerne fra globaliseringen. Internationaliseringens omfang og virkninger overdrives ofte i ledelsestænkningen, og skræmmebilledet bruges som argument for en "nødvendig" tilpasning til det internationale markedes krav. Konsekvenserne af globaliseringen er dog ikke entydige, men afhænger af de strategiske valg, hvormed virksomheder og organisationer svarer på forandringerne i produktionsbetingelserne. Uddannelsespolitik og personaleledelse er blevet vigtige brikker i disse svar (Kristensen, P.Hull, 1995).

Det er ikke kun markeder, underleverandørnetværk og koncerner, der vokser på tværs af landegrænserne. Der foregår også en hastig international spredning af ledelsesprincipper og produktionsstrategier. Ligesom for andre nye produkter synes også levetiden for nye ledelsesidéer at blive stadig kortere - fra den japansk inspirerede "*trimmet produktion*" til den amerikansk inspirerede "*lærende organisation*".

Men gennem de vekslende bølger af ledelsestænkning foregår der en forandring i opfattelsen af medarbejdernes forhold til virksomheden.

I forhold til virksomhedens krav om effektivisering skifter medarbejderne rolle fra at optræde som en barriere, der skal overvindes gennem automatisering og kontrolsystemer, til at være en potentiel ressource for forbedringer og fornyelse af produktionen. Vægten i ledelsestænkningen ændres fra integration af medarbejderne i organisationen via regulering og kontrol, til integration gennem nye former for lokal autonomi og opkvalificering af arbejdet og medarbejdernes identifikation med virksomhedens mål og værdier.

De nye ledelsesformer lægger derfor vægt på ledelsens evne til at mobilisere medarbejdernes engagement, ansvarlighed og lyst til forandringer i arbejdet. Samt på at udvikle medarbejdernes kvalifikationer til at håndtere forandringer og varetage nye arbejdsfunktioner.

Omstillingen til de nye ledelsesformer forudsætter en højere grad af social accept blandt medarbejderne af virksomhedens mål end under den hierarkiske og autoritære ledelsesform. Det kræver en udvidet samarbejdsrelation med en højere grad af gensidig tillid mellem parterne (Heisig og Littek 1995; Sundbo, 1995). Omstillingen gælder både virksomhedens *struktur* (organisationsform og arbejdsdeling) og dens *kultur* (fællesskaber, værdi-

er og arbejdsidentiteter). Eller som det hedder i en bog om medarbejderuddannelse "*at opbygge korpsånd*" (Dylander, 1989).

De nye ledelsesformers succes forudsætter, at den gensidige tillid bliver udvidet, når kontrollen fra oven bliver indskrænket. Det kræver, at der hos medarbejderne udvikles en stærkere tilknytning til arbejdets indhold, en stærkere identifikation med virksomheden, og et indbyrdes fællesskab, som ikke kun er defensivt og vendt mod ledelsen. Uddannelse betragtes af virksomhedslederne som et centralt element i den proces, hvilket blandt andet fremgår af det store omfang, som "holdningsbearbejdende" kurser har fået i virksomhederne. For de kortuddannede handler det primært om arbejdsmarkedsuddannelser (AMU-kurser), som retter sig mod organisationsudvikling, kvalitetsudvikling og produktionsgrupper.

Uanset indholdet i kurserne, kan selve det, at ledelsen igangsætter medarbejderuddannelse fungere som en symbolsk handling, der baner vejen for udviklingen af øget tillid og udvidede samarbejdsrelationer mellem parterne. Medarbejderne lærer ikke kun af det, der foregår i undervisningen, men af den totale sociale situation i forbindelse med uddannelse og uddannelsesplanlægning.

Når medarbejderne er på kursus sammen på tværs af deres status i ledelseshierakiet og på tværs af faggrupper, kan det i sig selv have en effekt på det sociale liv i virksomhed, uanset indholdet i undervisningen. Uddannelse kan tilbyde et frirum væk fra de tvangsprægede og fastlåste sociale rammer på arbejdspladsen, og derved give plads for udviklingen af nye holdninger og nye løsninger på arbejdspladsens problemer. Det gælder især i Tayloristisk organiserede virksomheder, hvor de indbyrdes kommunikationsmuligheder på arbejdspladsen er stærkt begrænsede, selvom medarbejderne er knyttet tæt sammen i den horisontale arbejdsdeling.

Medarbejderuddannelse kan således bidrage til udviklingen af kulturen i virksomhederne, og til udvikling af en ændret arbejdsidentitet og selvforståelse hos medarbejderne. Hermed ikke sagt at arbejdspladskulturen er formbar, sådan som meget managementtænkning forstiller sig det. Forandringer i arbejdspladskulturen afhænger først og fremmest af de forandringer, der foregår i hverdagen på arbejdspladsen.

Det beredskab for forandring, som uddannelse kan åbne for hos medarbejderne, vil før eller siden lukke sig igen, hvis ikke det modsvares af ændringer i arbejdets organisering. - Under et kursus kan medarbejderne få nye begreber, perspektiver og forestillinger. Men for at de nye forestillinger og begreber kan bidrage til forandringer, må de forbindes med den sociale praksis på arbejdspladsen. Det kræver ændringer i organisationens struktur i en retning, der giver medarbejderne større frihedsgrader og øget indflydelse i arbejdet. Dette samspil mellem læring under uddannelse og forandringer på arbejdspladsen er et kritisk punkt i uddannelsesplanlægningen.

Uddannelse begrundes af virksomhedsledere primært med et forventet økonomisk udbytte i form af højere kvalitet, mindre spild, kortere stoptider, etc. Den direkte økonomiske effekt er vigtig for at legitimere uddannelse i virksomhederne - jvf forsøgene på at udvikle "intellektuelle regnskaber" og effektmålinger. Men en sådan effekt er oftest vanskelig eller umulig at påvise. Alle parter i virksomheden vil ofte være enige om, at uddannelse

har en positiv virkning. Men det er svært at sige, om det skyldes den specifikke kvalificering, som er målet med uddannelsen, eller om det skyldes den sociale effekt af, at medarbejderne lærer hinanden eller andre bedre at kende under kurset, eller den psykologiske effekt af, at virksomheden prioriterer en investering i medarbejdernes uddannelse.

Udviklingen i organisationssociologien er gået i retning mod en stadig stærkere kritik af forestillingen om, at praksis i organisationer kan forklares ud fra de målrationelle handlingsnormer, hvormed organisationernes handlen legitimeres (Scott, 1992). Det viser sig blandt andet i den stigende interesse for organisationskultur.

Men samtidig underlægges alle aktiviteter i virksomhederne en stadig mere intens vurdering ud fra deres økonomiske rentabilitet. Der er således en modsætning mellem den ubestemte virkning af medarbejderuddannelse og de øgede krav om dokumenterede økonomiske resultater heraf. I mangel af éntydige beviser på den økonomiske effekt af uddannelse fremhæves det ofte, at uddannelse kan bruges til at forandre virksomhedskulturen og medarbejdernes holdninger.

Indførelse af medarbejderuddannelse har således også en kulturel eller ideologisk funktion for ledelsen. Dels som led i skiftende leders markering af deres særlige ledelsesstil, ofte i form af et nyt ledelseskoncept. Indenfor fødevareområdet, som jeg har undersøgt, er der tegn på, at der er et skifte undervejs i produktionsledernes rolle og selvopfattelse (Jørgensen, 1997; Bering og Jørgensen, 1998; 1999). Hidtil har de først og fremmest forstået sig selv som gode fagfolk og teknikere, der måler deres succes på, hvordan den daglige produktion bliver afviklet.

I stigende grad definerer de nu deres rolle som fornyere og igangsættere gennem bekendelse til et ledelseskoncept eller ved at iværksætte udviklingsprojekter i virksomheden. Det gælder især de ledere, der rekrutteres udefra, og som har et videre karrierespæktiv og som derfor ønsker at markere deres egen særlige ledelsesstil. Til tider har det form af rent udvendige talemåder og organisatoriske procedurer gennemført ovenfra uden nogen effekt på medarbejderniveauet. Men ofte har det en positiv effekt i en tayloristiske organisation, når der igangsættes medarbejderuddannelse, fordi det opfattes som en symbolsk handling, der giver en oplevelse af større tryghed blandt de ansatte (Hansen og Jørgensen, 1994).

Uddannelsens kulturelle betydning kan forklare, hvorfor der ofte er langt fra de erklærede ledelsesmål til den oplevede personalepolitiske praksis blandt medarbejderne. Eller hvorfor uddannelse ikke bliver fulgt op af forandringer på arbejdspladsen, så medarbejderne kan udnytte det lærte i arbejdet. Dermed ikke sagt, at ledelsesstrategier for udvikling af menneskelige ressourcer skal betragtes som ren ideologi. Men de er heller ikke kun, hvad de giver sig ud for. Især er det klart, at personaleudvikling kun få steder er forankret strategisk i virksomhederne. Selv i virksomheder, som prioriterer medarbejderuddannelse, benyttes der til tider samtidig rationaliseringsprincipper, der peger i modsat retning.

Typisk omfatter prioriteringen af de menneskelige ressourcer kun mindre en del af medarbejderne - det gælder ofte selv i de mest innovative virksomheder (Erhvervsfremmestyrelsen, 1998; Voxted, 1999). Fra andre kilder ved vi, at det primært er de kortuddannede, der

ikke har muligheder for læring i arbejdet eller via medarbejderuddannelse (Thaulow, 1994; Jørgensen, m.fl. 1992:186).

I en undersøgelse af forholdene omkring industrivirksomhedernes uddannelsesplanlægning lyder konklusionen:

"Det er primært ledelsen indklusive arbejdsledere, der analyserer, beslutter og iværksætter uddannelse, mens medarbejderne primært høres og informeres" (SUM-Notat nr 2, sept.1995).

Selvom indførelse af uddannelsesplanlægning i virksomhederne lægger op til nye postfordistiske samarbejdsrelationer, foregår en stor del af denne planlægning fra oven. Det er fortsat overvejende ledelsen alene, der fastlægger strategien for både produktion og for uddannelse og arbejdskraftanvendelse.

2. Medarbejderne

Fra medarbejderside er der generelt en øget orientering mod uddannelse. Det hænger dels sammen med den stærke konkurrence om jobbene, som er en konsekvens af mange år med høj arbejdsløshed. Det hænger også sammen med det generelt øgede uddannelsesniveau. En stigende andel af arbejdsstyrken har en erhvervsuddannelse, og for dem er den løbende efteruddannelse ofte en del af fag- og professionsidentiteten.

I takt med svækkelsen af den traditionelle mandlige industrielle lønarbejderkultur ændres LO-medlemmernes generelle opfattelse af et godt arbejde (Jørgensen, m.fl. 1992). Især øges de unge lønmodtageres forventninger til mening, indhold og selvbestemmelse i arbejdet (Simonsen, B, 1995; Baethge, 1995; Bild og Madsen, 1994). Den stigende betydning af de immaterielle arbejdsværdier og selvrealisering i arbejdet indebærer også stigende forventninger om adgang til efteruddannelse og udviklingsmuligheder i arbejdet.

Der er dog store forskelle på holdningen til uddannelse hos forskellige grupper af lønmodtagere afhængig af køn, alder og foregående uddannelsesbaggrund. Virksomhedernes lave prioritering af de kortuddannede i forhold til medarbejderuddannelse, som omtaltes ovenfor, modsvares ofte af en lav prioritering hos de kortuddannede selv af uddannelse. Orientering mod uddannelse indgår ikke i deres kulturelle bagage, og de bliver i rutineprægede ufaglærte job ikke motiveret hertil. Det gælder især de ældre generationer og især de grupper af mænd, som ikke gennem længere tid har oplevet noget uddannelsesbehov i deres arbejde (Hansen, m.fl., 1997; Jørgensen og Skærbæk, 1998).

I vores spørgeskemaundersøgelse indenfor fødevarerområdet angav halvdelen af alle medarbejdere, at de ikke havde behov for uddannelse i deres nuværende arbejde. Og halvdelen angav desuden, at de ikke synes at de udnyttede deres kvalifikationer godt nok i deres arbejde (Bilfeldt og Jørgensen, 1996:96). Den lave uddannelsesmotivation afspejler ofte manglen på muligheder for at anvende kvalifikationer i arbejdet. Omvendt er det klart, at hvis arbejdet er mere kvalifikationskrævende og med større dispositionsmuligheder, så er uddannelsesmotivationen større også hos de kortuddannede (Kjærsgaard, 1996). Det sam-

me gælder, når arbejdsgiverne seriøst prioriterer uddannelsesplanlægning og dermed sandsynliggør for medarbejderne, at uddannelse kan bruges til noget (Madsen og Lassen, 1996). Denne sammenhæng er også påvist af IFKA (Teknologisk institut og IFKA, 1998: 28). Ser man på de voksnes faktiske uddannelsesdeltagelse, så er der især blandt de ældre deltagere en klar kønsforskel, således at kvinder overvejende deltager i almen uddannelse (VUC og daghøjskole) og mænd overvejende deltager i teknisk-faglig uddannelse (AMU) (Ahrenkiel, m.fl. 1998).

Besiddelsen af formelle og uformelle kvalifikationer er stadig mere afgørende for de ansattes løn, tryghed, og udviklingsmuligheder. Også på store dele af det ufaglærte arbejdsmarked, hvor adgangskravene til et job tidligere var meget små, stilles der nu krav om fx læse- og skrive-kundskaber og edb-kendskab. En følge af den høje arbejdsløshed, højfredrejningen og svækkelsen af fagbevægelsen i 1980'erne er, at konkurrencen mellem de ansatte sætter sig mere direkte igennem. Faggrænser, kollektive aftaler og andre begrænsninger i markedsmekanismen beskytter ikke i samme grad som tidligere mod konkurrence om jobbene.

Samtidig med omstillingen i arbejdslivet, sker der i arbejderne øvrige hverdagsliv kulturelle forandringer, der påvirker holdningen til uddannelse. Det mest markante er ændringer i kønsrollerne, som er sket i takt med at kvinderne har fået heltidsarbejde, uddannelse og karriere. Selvom kønsarbejdsdelingen på arbejdsmarkedet fortsat er markant, så er der sket ændringer i arbejdsdelingen i familierne. Den kulturelle afstand mellem generationerne er større i dag end i de forrige generationer. Desuden er mediernes stadige påvirkning med en mangfoldighed af nye livsstile og værdier med til at opløse de overleverede kulturelle værdier.

Den traditionelle arbejderkulturs form for kollektivitet udgør ikke længere noget fast holdepunkt. De arbejdergrupper, der er opvokset i denne kultur, oplever ofte problemer med at orientere sig i en foranderlig verden. Det viser sig især i brud-situationer som arbejdsløshed og skilsmisse, hvor den traditionelle køns- og arbejdsmoral ikke slår til.

De traditionelle normer, værdier og holdninger har ikke længere ubetinget gyldighed, men bliver hele tiden udfordret af nye værdier og normer. Det medfører øgede krav om refleksion (Giddens, 1994), om at vælge sine værdier, normer og forestillinger blandt flere mulige, og at revidere dem i lyset af en foranderlig omverden. Samt om at forklare og begrundede sine forestillinger og holdninger overfor andre grupper, som ikke deler disse opfattelser.

De kortuddannede arbejdere fastholder ofte en traditionel arbejds- og kønsmoral, og forsøger defensivt at videreføre de værdier og opfattelser, som de har overtaget som social arv. Men når disse værdier er resultatet af et valg af ét alternativ blandt flere, fungerer de ikke længere blot som tradition. De udgør ikke længere en naturlig og uproblematisk indforståethed med omverdenen.

Det øgede behov for refleksiv selvforståelse og for sociale og kommunikative kompetencer, som følger heraf, bliver normalt ikke af de kortuddannede forbundet med uddannelse. Der er dog også blandt grupper af kortuddannede ændringer på vej i retning af at betragte

uddannelse som rum for personlig udvikling. Det har for eksempel vist sig i VUS-ordningens store succes, og i den overraskende store interesse for almen uddannelse, blandt kortuddannede (KAD, 1997; Jørgensen, 1997b). Jeg mener, at dette blandt andet kan forklares med, at uddannelse udgør et frirum, hvor de orienteringsproblemer og værditab, som følger af opløsningen af de traditionelle fællesskaber, kan blive bearbejdet. Evalueringerne af VUS-ordningen tyder på, at de længerevarende, almene kursusforløb ofte fungerer sådan (Hansen og Netterstrøm, 1995; Jørgensen, Klaus, m.fl., 1995; Larson, 1994)

Når medarbejderuddannelse og forandringer i arbejdslivet for store grupper af kortuddannede dog stadig opleves mere som trussel end chance, skyldes det dels, at denne gruppe er mest udsat for fyringer og risiko for marginalisering. Det hænger også sammen med manglen på nye identifikationsmuligheder efter opløsningen af den traditionelle arbejderkultur. Så længe disse medarbejdere ikke tilbydes nye former for meningsfuldt fællesskab i tilknytning til arbejdet, forsøger de at holde fast på de traditionelle fællesskaber, selvom disse delvist har mistet deres indhold.

Som regel er de ledelsesstyrede initiativer som kvalitetscirkler og produktionsgrupper for snævert definerede til at udgøre noget alternativ til de gamle fællesskaber, hvad enten disse udgøres af varianter af "arbejderkollektivet" eller af mere familieagtige fællesskaber i lokale håndværks- og detailvirksomheder. Den dominerende form for uddannelses-tænkning i virksomhederne er normalt for ensidigt virksomhedsrettet og underlagt målrationel tænkning til omfatte uddannelse, der kan udgøre et frirum for en bredere kulturel nyorientering blandt medarbejderne.

Medarbejderuddannelse præges derfor af et dobbelt paradoks. For det første giver virksomhederne udtryk for, at de lægger størst vægt på medarbejdernes sociale og personlige kompetencer. Men i deres praktiske uddannelsesarbejde tænker de ofte uddannelse meget teknisk og nytteorienteret. For det andet oplever mange medarbejdere personligt behov for en social og kulturel nyorientering, men i praksis prioriterer de oftest uddannelse, som forbedrer deres chancer i konkurrencen om de gode job - eller et job overhovedet.

Kortuddannedes holdninger til uddannelse er således modsætningsfyldte. Selvom den kulturelle arv indebærer enten en negativ eller en instrumentel grundorientering i forhold til uddannelse, så findes der også hos mange en åbenhed overfor personligt udviklende og almen uddannelse. Om kortuddannede giver udtryk for arbejdsrelaterede eller almene uddannelsesbehov afhænger blandt andet af konteksten, af hvem der spørger (Sommer og Houman, 1997:117). Og det afhænger af deres vurdering af muligheder for at kunne drage nytte af uddannelse, samt af deres forudgående erfaringer med voksenuddannelse. Erfaringerne fra blandt andet VUS-ordningen viser, at efter deltagelse i almen voksenuddannelse stiger de kortuddannedes motivation markant (Hansen og Netterstrøm, 1994; Larson, 1994: 20).

I analysen af holdningerne til uddannelse hos de kortuddannede vil jeg derfor både se efter de eksplicite og bevidste udtryk for interesser, og efter de mere udtalte og ubevidste former for uddannelsesorientering. Herunder er det nødvendigt at være opmærksom på forskellen mellem holdninger, der afspejler kollektive normer i arbejdspladskulturen, og

individuelle erfaringer og interesser, som typisk er mere differentierede og modsætningsfyldte.

Endelig må motivation betragtes i et dynamisk perspektiv, således at deltagelse i uddannelse ofte har utilsigtede konsekvenser, for eksempel i form af øget ønske om jobskifte og udvikling i arbejdet.

3. Uddannelsesinstitutionerne og uddannelsespolitikken

Uddannelse er i 1990'ernes politiske verden blevet et centralt element i forsøget på at finde et svar på globaliseringen. Vægten i uddannelsespolitikken bliver i stigende grad lagt på at øge uddannelsernes økonomiske effekt og på tilpasningen til erhvervslivets behov.

Der er to sider af denne tendens, den ene har med uddannelsernes indhold at gøre, den anden med uddannelsessystemets styring. Hvad indholdet angår, så skal uddannelsessystemet ifølge undervisningsministeriets rapport "*National kompetenceudvikling. Erhvervsudvikling gennem kvalifikationsudvikling*" (nov.1997) ikke blot sikre, at erhvervslivet får den bedst mulige arbejdskraft og konkurrenceevne. Det danske uddannelsessystem skal også selv konkurrere, og målet er, at det om 5 - 10 år skal placere sig "*i den absolutte verdenselite*" i OECDs analyser. Dette syn på uddannelsernes formål gælder ikke kun erhversuddannelserne, men også grundskolen, hvor internationale sammenligninger af fx læse- og regnefærdigheder bruges som vejledning for tilrettelæggelsen af undervisningens faglige indhold. Dette uddannelsessyn, som ser uddannelse som del af en global økonomisk konkurrence, betegner et skifte væk fra det 1960'erne og 70'ernes uddannelsessyn, der i højere grad så uddannelse som skole i demokrati og samfundsborgerskab, og som middel til social lighed og retfærdighed.

For uddannelsesinstitutionerne stiller det nye krav til uddannelsernes indhold og undervisningen, når virksomhedernes kvalifikationsbehov opprioriteres i uddannelsespolitikken. Det er dog ikke uden problemer. For det første er det et spørgsmål, om det er ledelsens eller medarbejdernes behov, som undervisningen skal relatere sig til. Siden midten af 1980'erne har AMU-centrene gennem læreruddannelse og ændrede undervisningsformer arbejdet med at flytte focus fra det faglige stof og til kursisternes behov og læreprocesser. Det er blandt andet sket gennem indførelse af problemorienteret undervisning og deltagerstyrede undervisningsformer (AMS, 1990).

Med skiftet til efterspørgsstyring lægges der i uddannelserne vægt på at koble undervisningen til omstillingsprocesser i virksomhederne (AMS, 1997a). I den grad medarbejderne er inddraget i disse processer kan der være god overensstemmelse mellem virksomhedens (ledelsens) og medarbejdernes behov. Og undervisning, der knytter an til disse omstillingsprocesser vil opleves relevant af medarbejderne. I den grad at forandringer i virksomheden gennemføres ovenfra og ned, er der fare for at undervisningen især af kortuddannede kan opleves som irrelevant eller manipulerende.

Et andet problem er, at uddannelsesinstitutionernes kundskab ikke umiddelbart er struktureret efter enkeltvirksomheders behov, men primært ud fra fag (håndværksfag og videnskabsfag) og ud fra de krav, som formidlingen af denne kundskab stiller. Organisering af kundskab med henblik på læreprocesser følger en anden logik end organiseringen af kundskab med henblik på anvendelsen i en arbejdspraksis. I den pædagogiske debat er der i disse år en orientering mod praksislæring, og en fremhævelse af arbejdspladsen som et mere ideelt læringsmiljø end den formaliserede uddannelse. Hos fortalere for denne strømning (ex Lave og Wenger, 1991) overses ofte de problematiske sider ved arbejdspladsen som læringsmiljø: Især dets tendens til at reproducere de givne sociale magtforhold, værdier og arbejdsformer. Og dets begrænsninger, som hænger sammen med den effektivitetsorienterede og tvangsprægede logik, som især traditionelle produktionsvirksomheder er underlagt.

Man kan ikke ud fra studier af "mesterlæreforhold" i professionerne, som f.eks. dem Donald Schön (1987) har beskrevet, sige noget om arbejdspladsen som læringsmiljø for ufaglærte industriarbejdere. De arbejder typisk i en opsplittet arbejdsorganisering med rutineprægede arbejdsopgaver med en ringe grad af tids- og handlingsautonomi. Hvad de lærer, lærer de oftest på trods af den givne arbejdsorganisering. Det handler primært om at skaffe sig frirum i et fremmedbestemt arbejde. I den grad de ufaglærte får behov for nye kvalifikationer er det dog rigtigt, at det anvendelsesorienterede læringsmiljø på arbejdspladsen fremmer de kortuddannedes motivation og læreberedskab. Men fremfor at fremhæve ét læringsmiljø - arbejdsplads eller skole - frem for et andet, vil jeg istedet fremhæve, hvordan disse læringsmiljøer fremmer forskellige former for læring (Warring, 1998)

På arbejdspladsen er læringsmiljøet primært bestemt af den økonomiske rationalitet og af de sociale relationer i virksomheden og de interesser og handlingsrum som det skaber for medarbejderne. I en tayloristisk organisation forholder medarbejderne sig primært til den distributive dimension (arbejdsindsats - løn), og ikke til produktionens organisering eller dens samfundsmæssige nytte. Gyldigheden af viden i virksomheden afgøres af dens relevans og praktiske anvendelighed ved løsningen af konkrete og ofte akutte problemer i produktionen. Det betyder at viden, som ikke er relevant i denne kontekst, bliver afvist eller fortrængt. Det kan for eksempel være viden om produktionens miljøbelastninger eller nedslidningsrisikoen ved arbejdet, sådan som mine erfaringer fra henholdsvis en brødfabrik og et slagteri viser.

I uddannelsessystemet er den faglige viden overleveret som mere eller mindre faste helheder, der er udmøntet i de enkelte fags og discipliners uddannelsesplaner, lærebøger og undervisningsudstyr og -materialer. I tilknytning til fagene findes bestemte traditioner for formidling og undervisning for de enkelte stofområder med opfattelser af, hvad der er relevant og vigtigt, hvad der skal læres før noget andet, og hvordan faglig dygtighed skal vurderes. Det kan man kalde for det faglige stofs indre struktur.

Til forskel fra denne kan man tale om fagenes organisatoriske eller samfundsmæssige struktur. Med denne henvises til, at der til den faglige uddannelse er knyttet indre og ydre organisationsinteresser, som er med til at bestemme uddannelsernes struktur og indhold. Det er dels lærernes organisationer, som har interesse i fagets position, udvikling og græn-

ser. Og det er arbejdsmarkedets faglige organisationer og professioner, som definerer sig selv ud fra uddannelse.

Organisationerne på den danske arbejdsmarked er oftest afgrænset på grundlag af medlemmernes uddannelsesbaggrund. Det faglige selvstyre for erhvervs- og arbejdsmarkedsuddannelserne, som giver de faglige organisationer stor indflydelse på uddannelserne, bidrager til at fastholde de faglige uddannelser som grundlag for afgrænsning af magt og interesseområder på arbejdsmarkedet. Ændringer i fagene indebærer potentielt indgreb i de bestående magtforhold mellem organisationerne.

Hertil kommer, at der ved siden af uddannelsernes officielle formål gennem uddannelserne formidles en række implicite forestillinger og værdier, som kan forstås som udtryk for særlige "*skolekulturer*" (Andersen, 1996b), som uddannelsernes "*skjulte læreplan*" (Baue og Borg, 1976) eller som uddannelsernes "*sociale miljø*" (Illeris, 1995).

Uddannelsesinstitutionernes viden er således ikke umiddelbart tilgængelig i vilkårlige mængder og former tilpasset virksomhedernes behov, men forefindes struktureret ud fra stoffets og formidlingens indre logik, ud fra fagenes kultur og organisationernes interesser, og ud fra statslige og samfundsmæssige behov.

Endelig er uddannelsesudbuddet formet af den statslige uddannelsespolitik. Den bygger blandt andet på ønsket om ensartede, landsdækkende og sammenhængende kompetenceniveauer. Samt på ønsket om at uddannelserne bidrager til samfundsmæssige mål om uddannelse til samfundsborgerskab, samt demokratiske og fordelingspolitiske mål. Uddannelsessystemet må således betragtes som et selvstændigt socialt delsystem, der har sin egen rationalitet, der er forskellig fra det teknisk-økonomiske systems rationalitet.

Fra udbuds- til efterspørgselsstyring

Den anden del af den uddannelsespolitiske vending mod markedet - styringsdelen - indebærer brug af markedslignende styringsformer med vægt på sammenligning og konkurrence mellem udbydere. Samtidig er det politiske mål, at erhvervslivets efterspørgsel i højere grad skal styre udbuddet af uddannelse.

Uddannelsespolitikken har i Danmark, hvad angår de erhvervsrettede uddannelser, haft deres tyngdepunkt i fagene, og har gennem det faglige selvstyre været under stor indflydelse fra de faglige organisationers side. Også i de faglige organisationer er der sket et skred i opfattelsen af uddannelsernes mål: Fra lighed, demokratisering og en kamp om det politiske indhold i uddannelserne til mål, der retter uddannelse mod udvikling på arbejdspladsen (Det Udviklende Arbejde), og mod sikring af den enkeltes arbejdsmarkedsværdi.

Det paradoksale er, at dette skred sker i en periode, der kendetegnes af tendenser til afdemokratisering og øget social ulighed. Forklaringen herpå er dels, at fagbevægelsen forsøger at tilpasse sig til den decentralisering af magten i aftalesystemet til virksomhedsniveau, som har fundet sted. Samt at fagbevægelsen forsøger at sikre sig en fortsat rolle for de voksende medlemsgrupper, der lægger vægt på udvikling og selvrealisering i arbejdet. Skredet i holdninger afspejler således fagbevægelsens dilemma i forhold til den sociale polarisering mellem arbejdsmarkedets kerne- og randgrupper. Forenklet sagt: Skal fagbe-

vægelsen satse på at være serviceorgan for de ressourcestærke eller at være et kollektivt sikkerhedsnet for de ressource svage grupper?

Når såvel regeringen som fagbevægelsen prioriterer uddannelse højt, sker det dog ofte netop med henvisning til den stigende sociale marginalisering. De fleste prognoser forudsiger et stærkt faldende behov på arbejdsmarkedet for personer uden erhvervsuddannelse. Målet med uddannelsesplanlægning i virksomheder skal medvirke til at også de kortuddannede, der er i beskæftigelse, bliver opkvalificeret i takt med ændringer i kvalifikationskravene.

Men troen på at uddannelse kan fungere som en social- og fordelingspolitisk løftestang ser bort fra, at uddannelsessystemet selv er en institution, der skaber og vedligeholder sociale forskelle. Trods de lighedsfremmende målsætninger for uddannelserne er der ikke i efterkrigstiden ændret væsentligt på den afgørende betydning, som den sociale arv har for rekrutteringen til uddannelserne (Hansen, E J, 1990;1997). Meget tyder tværtimod på, at uddannelse spiller en stadig vigtigere rolle for at legitimere og reproducere de sociale uligheder - jævnfør den tidligere nævnte påvisning af uligheden i deltagelsen i medarbejderuddannelse.

Når der er formel lighed i adgangen til de offentlige uddannelser, bliver statusforskelle på grund af uddannelse anset for mere acceptable og naturlige, end statusforskelle, der skyldes økonomisk arv og sociale forbindelser. Hidtil har den sociale sortering hovedsaglig fundet sted i grundskolen og ved overgangen herfra til erhvervsuddannelserne og de gymnasiale uddannelser. I fremtiden kan efteruddannelsen få en større betydning herfor. Det skyldes udbredelsen af principperne om livslang læring, og den stigende betydning af efteruddannelse for vedligeholdelsen af de ansattes arbejdsmarkedsværdi. Den veldokumenterede ulighed ("*Matthæus effekt*") for deltagelsen i efteruddannelse viser, at de sociale uligheder også reproduces og forstærkes i denne del af uddannelsessystemet (Jørgensen, m.fl., 1992).

Under alle omstændigheder er der en modsætning mellem den socialpolitiske målsætning med uddannelse, og den aktuelle tendens til at overlade styringen af uddannelserne til markedet, som normalt må siges, at favorisere de stærke.

Efterspørgselsstyring kan i princippet bidrage til at skabe en bedre forbindelse mellem læring i det formelle uddannelsessystem og den læring, der foregår på arbejdspladsen. Denne kobling er især for de kortuddannede ofte et problem.

Problemet i den aktuelle drejning mod efterspørgselsstyring er dog, om efterspørgslen er kvalificeret som grundlag for uddannelsesplanlægning. Virksomhedernes horisont med hensyn til personaleplanlægning er meget kort, og professionaliseringsgraden er lav (Jørgensen, m.fl., 1990). Og virksomhedernes uddannelseshorisont er typisk snæver, både hvad angår fremsynethed og faglig bredde. Det gælder selv med hensyn til de teknisk-faglige kvalifikationer, for ikke at tale om de samfundsmæssige behov, som uddannelsessystemet også skal tilgodese.

Markedet kan ikke i sig selv forventes at producere den samfundsmæssigt optimale uddannelsesaktivitet, på grund af uddannelsernes karakter af at være "offentligt gode", som

økonomerne kalder det (Mahnkopf, 1990). Heri ligger, at de virksomheder, der investerer i medarbejderuddannelse, ikke har monopol på at udnytte den. Medarbejdere kan efter at have fået betalt uddannelse i en virksomhed søge et bedre lønnet job i en anden virksomhed. Og virksomheder må afveje om de selv skal investere i uddannelse eller om de istedet skal søge at tiltrække arbejdskraft udefra med de ønskede kvalifikationer via højere løn.

Hvis udgifterne ved at ansætte og afskedige medarbejdere er lave, som de er i Danmark i sammenligning med det øvrige Europa, så har virksomhederne større incitament til at anskaffe sig de nødvendige kvalifikationer gennem det eksterne arbejdsmarked end gennem uddannelse af egne medarbejdere. Det er særlig tydeligt i Danmark på grund af den store overvægt på det danske arbejdsmarked af små og mellemstore virksomheder, og arbejdskraftens høje mobilitet mellem virksomheder. Desto mindre virksomhederne er, desto større personaleomsætning har de generelt, og desto lavere aktivitet har de med hensyn til medarbejderuddannelse (DTI, 1994:41; Gregersen og Holek, 1996:49).

En af årsagerne til at små virksomheder prioriterer medarbejderuddannelse lavere end store virksomheder er sandsynligvis, at de små har en større risiko for miste fordelene herved, fordi medarbejderne udskiftes hurtigere. Hertil kommer en række andre forhold, for eksempel at små virksomheder har sværere ved at undvære medarbejdere end store. Samt at små virksomheder med status af underleverandører ofte har en kort planlægningshorisont for produktionen - og dermed for personaleplanlægningen. Store virksomheder kan i større udstrækning end små udvikle interne arbejdsmarkeder med muligheder for jobskifte (hosontalt eller vertikalt via jobstiger). De kan i større udstrækning end små virksomheder benytte intern fleksibilitet istedet for ekstern fleksibilitet, og kan dermed reducere udvekslingen med det eksterne arbejdsmarked. De har derfor større interesse i en veluddannet og fleksibel arbejdskraft.

Når virksomhedernes efterspørgsel i højere grad skal være styrende for efteruddannelsen, kan det indebære en tendens til, at forskellene mellem uddannelsesaktiviteten i små og store virksomheder vil slå stærke igennem med en større polarisering til følge. Og føre til en stærkere aflukning af virksomhedsinterne arbejdsmarkeder i de større virksomheder for at beskytte investeringerne i "de menneskelige ressourcer". Skiftet fra udbuds- til efterspørgselsstyring af efteruddannelserne kan således påvirke arbejdsmarkedets funktionsmåde.

To arbejdsmarkedmodeller

Forskydningen af vægten i efteruddannelsen fra det fagrettede til det virksomhedsrettede kan tolkes som tegn på en forandring i den hidtidige danske model for samspil mellem arbejdsmarked og uddannelse. Arbejdsmarkedets funktionsmåde kan forklares med teorier om det segmenterede arbejdsmarked (Boje og Toft, 1989). I den tyske variant heraf betragtes arbejdsmarkedet som opdelt i henholdsvis interne, fagspecifikke og ustrukturerede arbejdsmarkeder (Sengenberger, 1988).

Set i internationalt perspektiv har det danske arbejdsmarked en stor udbredelse af fagspecifikke arbejdsmarkeder. Indenfor de enkelte fag og professioner er der en stor mobilitet mellem ensartede jobtyper i forskellige virksomheder. Det skyldes især Danmarks udbyggede offentlige erhvervs- og efteruddannelser, der giver en stor del af arbejdsstyrken en nationalt anerkendt faglig kompetence (indenfor et fag eller en profession). Hertil kommer tilstedeværelsen af stærke landsdækkende organisationer på arbejdsmarkedet med en høj organisationsgrad indenfor de enkelte fagområder, samt en politisk tradition for "korporativ" regulering af arbejdsmarkedet.

I lande som Frankrig, USA og Japan spiller virksomhedsinterne arbejdsmarkeder knyttet til de store virksomheder en langt større rolle. Det betyder, at hovedparten af den praksisrettede erhvervsuddannelse og faglige oplæring foregår internt i de større virksomheder i forbindelse med oprykning ad interne jobstiger. Medarbejdernes kvalifikationer er mere virksomhedsspecifikke, og medarbejderne er stærkere bundet til den enkelte virksomhed (Marsden, 1992; Sengenberger, 1987). Mest markant er det i den japanske tradition for "livstidsansættelser". Den omfatter dog kun kernearbejdskraften, som udgør mindre end en fjerdedel af alle beskæftigede. I disse lande er der samtidig en betydelig større polarisering på arbejdsmarkedet med hensyn til løn og tryghed mellem "insiders" og "outsiders", hvor sidstnævnte typisk arbejder i mindre virksomheder i lavtkvalificerede jobs.

Polariseringen hænger sammen med at hierarkierne på varemærkerne (f.eks. producent - underleverandør relationer) her sætter sig mere direkte igennem på arbejdsmarkedet, fordi den institutionelle regulering af arbejdsmarkedet er svagere. Omvendt i nordeuropa og især i Skandinavien, hvor det organiserede arbejdsmarked blandt andet via den solidariske lønpolitik i efterkrigstiden har sikret en mindre ulighed.

Set fra et samfundsmæssigt synspunkt er der mange fordele ved fagspecifikke arbejdsmarkeder. I kraft af en bred erhvervsuddannelse kan den enkelte både være fleksibel internt i virksomheden ved at varetage forskellige arbejdsopgaver. Samtidig er det let at skifte til et job i en anden virksomhed, hvor den faglige uddannelse er anerkendt. Med andre ord er det muligt at kombinere en funktionel og en numerisk fleksibilitet (Kristensen, 1996).

Det er ikke muligt, hvis erhvervsuddannelserne er meget virksomhedsspecifikke. Enkeltvirksomhedernes udvikling af medarbejdernes kvalifikationer foregår nemlig overvejende som en her-og-nu tilpasning til de forandringer, der allerede har fundet sted. Opbygningen af langsigtede og brede kvalifikationer forudsætter stærk institutionel regulering af arbejdsmarkedet og af erhvervs- og efteruddannelserne enten via offentlig styring eller styring via arbejdsmarkedets organisationer. Eller som tilfældet er både Tyskland og Danmark en blanding heraf, men med en betydelig offentlig finansiering af faglige grund- og efteruddannelser (Streeck, 1992).

Disse forskelle i samspillet mellem arbejdsmarked og erhvervsuddannelser kan beskrives som to forskellige modeller for organisering heraf, i henholdsvis en markedsstyret model med basis i virksomhederne og en institutionelt styret model med basis i fag eller brancher. De to modeller kan ses som billeder på systemerne i henholdsvis England og Tyskland. Et

kort historisk blik på spillet mellem produktionssystem, arbejdsmarked og uddannelsessystem i de to lande kan bidrage til at belyse nogle sammenhænge i den aktuelle diskussion om styringen af uddannelserne. Det drejer sig her om erhvervsgrunduddannelserne, fordi de er dem, der historisk har haft betydning, mens det først er i de seneste årtier, at efteruddannelsen er kommet i focus.

Erhvervsuddannelsernes struktur spiller som nævnt en vigtig rolle for arbejdsmarkedets segmentering. Et afgørende element er forholdet mellem den offentlige skoleuddannelse og den praktiske oplæring i virksomhederne.

I lande eller brancher, hvor den faglige oplæring foregår på enkeltvirksomhedernes egne betingelser (ikke-offentligt reguleret), dominerer de virksomhedsinterne arbejdsmarkeder, hvor lønnen primært afhænger af anciennitet, position i virksomheden og af den virksomhedsspecifikke kvalificering (udpræget i fx USA, Frankrig og Japan).

I modsætning hertil medfører institutionelt regulerede vekseluddannelser opbygning af fagspecifikke delarbejdsmarkeder, hvor der er mindre barrierer for mobilitet mellem virksomhederne. De faglærtes brede uddannelsesbaggrund giver dem mulighed for at flytte mellem ensartede job i forskellige virksomheder. Denne kobling mellem uddannelsessystem og arbejdsmarked i blandt andet Danmark og Tyskland medfører, at der her er et mindre dualistisk arbejdsmarked end i Japan og USA.

Til belysning af nationale forskelle mellem Tyskland og England på arbejdsorganisering og uddannelse, vil jeg trække nogle hovedpunkter frem fra nogle komparative studier af den historiske baggrund for forskellen i lærlingeuddannelserne i de to lande (Sorge og Warner, 1986; Campbell, m.fl. 1989). De viser, at forskellene i arbejdsorganisation i de to lande hænger sammen med bredere politisk-kulturelle forskelle med hensyn til statens rolle i uddannelserne.

I både England og Tyskland opstod der i middelalderen håndværksuddannelser, der blev reguleret af håndværks-laug, som havde monopol på udøvelse af håndværket og på uddannelse af lærlinge. Med starten på den industrielle vækst blev laugene en barriere for udviklingen af nye måder at producere på, og for de nye behov for uddannet arbejdskraft i industrien. Dette problem blev løst forskelligt i de to lande. I England under liberalismens indflydelse blev laugenes og håndværks-uddannelsernes rolle begrænset ved ophævelse af deres særstilling, men uden at staten overtog laugenes rolle med at uddanne lærlinge og forsyne industrien med uddannet arbejdskraft. I Tyskland videreførtes elementer af laugstraditionen i et korporativt samarbejde, hvori fagforeningerne senere indgik, og hvor staten medvirkede til at modernisere og generalisere de traditionelle håndværksuddannelser.

Den industrielle udvikling startede langt tidligere i England end i Tyskland. I England kom statslige initiativer til etableringen af en almen, obligatorisk skolegang så sent som 1870 - omkring hundrede år efter starten af den industrielle revolution. Traditionen for statens ikke-indblanding i uddannelse førte i England til, at universiteter og professionerne i tilknytning hertil udviklede en større uafhængighed i forhold til staten. Staten tog

ingen initiativer til at opbygge tekniske uddannelser hverken på universiteterne eller på mere grundlæggende niveau.

De engelske industriledere havde en traditionel mistro til universiteterne og dannede derfor deres egne tekniske skoler. Det har medført en kløft i England mellem på den ene side de almene og teoretisk orienterede uddannelser og på den anden side de anvendelsesorienterede erhvervsfaglige uddannelser. De offentlige uddannelserne har fastholdt deres almene og akademiske karakter, og har kun i ringe grad indoptaget mere praktisk rettede elementer.

Samtidig har Englands imperiale fortid skabt særlige forudsætninger for udviklingen af den engelske industriproduktion. Den industrielle revolution gik her hånd i hånd med en voldsom vækst i handel og finansielle aktiviteter. Imperiet sikrede den engelske industri afsætning på et stort og relativt beskyttet marked, hvilket fremmede en produktion, der byggede på stordriftsfordele med lange serier af standardiserede produkter, og som anvendte ufaglært arbejdskraft efter amerikansk, tayloristisk mønster.

Det har også medført, at de tekniske og produktions-relaterede uddannelser har fået en lav prestige og betydning i forhold til handels- og finansrelaterede uddannelser, og at de håndværksmæssige vekseldannelser er marginaliseret til fordel for virksomhedsintern oplæring.

Modsat ankom Tyskland sent i rækken af industrialiserede lande og tysk industri var derfor nødt til fra starten at satse på opdyrkning af nye produktmarkeder og en innovativ strategi, der udnyttede de stærke håndværkstraditioner (Sabel, 1989). Tyskland havde en stærk tradition for uddannelse, som i Prøjsen var kriterie for opnåelse af status i det veludviklede statslige bureaukrati.

Selv efter handels- og næringsfrihedens inførelse fortsatte laugene med at besidde privilegier med hensyn til regulering af erhvervsforhold og uddannelse først og fremmest indenfor håndværksområdet. Senere blev tilsvarende former for regulering (korporatisme) udbredt til industrisektoren. Med støtte fra staten skabtes et offentligt reguleret og alment anerkendt erhvervsuddannelsessystem, i hvis styring fagforeningerne samt håndværks-, handels- og industrikamrene fortsat spiller en stærk rolle.

Den historiske undersøgelse peger på, at i arbejdsorganiseringen i Tyskland er stærkt præget af de faglærtes store betydning. Her er der sket en generel udviskning af grænserne mellem faglærte, teknikere og funktionærer og mellem arbejdsledere og arbejdere. I England er det gået modsat med en styrkelse af faggrænserne. I Tyskland er der sket en udvidelse af lærlingssystemet, mens der i England er sket en styrkelse af den virksomhedsinterne uddannelse, som er af kortere varighed og uden merit udenfor virksomheden.

Eksempelvis er programmeringsarbejde i tysk maskinindustri i højere grad blevet integreret med operatørarbejde end i England. Arbejdsorganiseringen er mindre specialiseret og faggrænser spiller en mindre rolle i Tyskland end i England. Antallet af lærlinge var i 1980'erne ca. 8 gange så stort i Tyskland som i England, og omfatter også voksenerhvervsuddannelse. Forskellen heri beskrives således: *"The contrast describes*

deprofessionalisation of working life in Britain and professionalisation on a large scale in Germany". (Sorge og Warner, 1986 s.194).

Der peges på, at uddannelsessystemets struktur betinger en mere hierarkisk og ufleksibel arbejdsorganisering i England end i Tyskland. Og at den svage erhvervsfaglige uddannelse i England er en af årsagerne til landets efterslæb hvad angår innovationsevne og konkurrenceevne sammenlignet med tysk industris stærke stilling på verdensmarkedet.

Der er således i Tyskland en række særlige forudsætninger for udbredelse af de nye produktionskoncepter - jvf næste kapitel herom. Heri ligger en af årsagerne til, at tesen om en generel rekvalificering af arbejdet er slået så stærkt igennem her, mens diskussionen om teknik og arbejde i England i højere grad har fokuseret på spørgsmålet om dequalificering. Det skyldes primært to forskelle imellem landenes institutionelle "setup".

For det første bestemmer relationerne mellem parterne på arbejdsmarkedet de sociale rammer, hvorunder virksomhedernes arbejdsorganisering udvikles. I Tyskland er der opbygget stærke virksomhedsovergribende institutioner, som understøtter udviklingen af tillidsrelationer mellem parterne i produktionen, og som tvinger virksomhederne til at inddrage de ansatte i beslutningsprocesserne. Arbejdsorganiseringen fremmer derfor i Tyskland i højere grad end i England udviklingen af kvalifikationer som ansvarlighed, funktionel fleksibilitet og samarbejde, som er nøglekvalifikationer i de nye produktionskoncepter. I USA og England er strategier for "participative management" begrænset til de vidensintensive virksomheder og til medarbejdergrupper, som virksomheden i kraft af disse grupper kvalifikationer eller faglige styrke må inddrage aktivt i beslutningsprocesserne.

For det andet understøtter de tyske erhvervsuddannelsers karakter integrationen af planlæggende og udførende arbejdsfunktioner og overgangen til bredere jobprofiler. En række komparative studier har vist, at den tyske arbejdsorganisering længere tilbage har haft en mindre hierarkisk og mindre opsplittet struktur end andre lande, hvilket især må tilskrives dominansen i Tyskland af bredt uddannede faglærte arbejdere.

En ny arbejdsmarkedsmodel i Danmark ?

Skal man se på Danmark i forhold til de to modeller for efteruddannelse og arbejdsmarked, er der en række ligheder med den tyske model. Det gælder det institutionaliserede samarbejde på arbejdsmarkedet og erhvervsuddannelsernes struktur og styring. I Danmark er der dog forholdsvis færre faglærte og flere helt uden erhvervsuddannelse end i Tyskland. Restgruppen af unge, der ikke får nogen erhvervsuddannelse, har i Danmark været meget stor, omkring en tredjedel af hver ungdomsårgang, indtil begyndelsen af 1990'erne (Socialkommissionen, 1992).

Endvidere er det danske arbejdsmarked i højere grad præget af numerisk fleksibilitet modsat den store funktionelle fleksibilitet på det tyske arbejdsmarked. Virksomhederne har i Tyskland langt sværere ved at afskedige de ansatte, hvilket i højere grad tvinger dem til at planlægge langsigtet med deres arbejdskraft og investere i efteruddannelse. I Danmark tilskynder lovgivningen og aftalesystemet i højere grad virksomhederne til at regulere

deres kvalifikationsbehov gennem en "hyr-og fyr-politik" i forhold til deres arbejdsstyrke. Det skubber ikke virksomhederne i retning af at se de ansatte og deres kvalifikationer som strategisk ressource.

Set fra fagbevægelsens side er der en vigtig dimension i spørgsmålet om den fremtidige regulering af efteruddannelsen. Uddannelsespolitikken har indflydelse på i hvor høj grad arbejdsmarkedet er polariseret og segmenteret. På et polariseret arbejdsmarked har fagbevægelsen svært ved at etablere sig som samlende repræsentant for hele arbejderklassen. På de fagspecifikke delarbejdsmarkeder har fagforeningerne tradition for at organisere både på grundlag af fælles løn- og arbejdsforhold, men også på grundlag af fælles uddannelse og identifikation med arbejdets indhold. Denne mulighed findes ikke, hvis erhvervs-kvalifikationer og arbejdsidentiteten i højere grad er bundet til de enkelte virksomheder.

Uddannelsessystemet er således med til at bestemme fagbevægelsens muligheder for at optræde som samlet bevægelse og som partner på samfunds niveau. Tilstedeværelsen af en stærk fagbevægelse tvinger i højere grad arbejdsgiverne i lande som Tyskland og Danmark til at tænke på arbejdskraften som et aktiv, som må inddrages i beslutningsprocessen, fordi den modsatte løsning, at se arbejdskraften som ren omkostning og modstander, er blokeret. Udviklingen af de institutionelle rammer på arbejdsmarkedet i lande som Danmark fremmer en organisationsudvikling på virksomhedsniveau præget af tillid, ansvarlighed og samarbejde.

I modsætning hertil er det engelske og amerikanske arbejdsmarked i højere grad præget af konflikt og modsætninger mellem parterne. I USA har mange arbejdsgivere som svar på den øgede internationale konkurrence satset på en "*non-union-strategy*", som helt undgår at anerkende arbejdernes uafhængige interesseorganisering. I England er den faglige organisationsgrad langt højere end i USA, men er halveret siden 1970'erne.

Forholdene i Danmark ligner den tyske model med et stærkt institutionaliseret og offentligt finansieret erhvervsuddannelsessystem. Der er dog opbrud i den hidtidige model. De ansatte deltager i stigende omfang i privat efteruddannelse, så denne i dag overstiger omfanget af offentlig efteruddannelse ifølge DTIs undersøgelse (DTI, 1994)¹. Også den offentlige efteruddannelse bliver med den aktuelle decentralisering og drejning mod efterspørgselsstyring mere virksomhedsrettet. Det stiller spørgsmålet, om der er et skifte undervejs i det danske arbejdsmarkeds- og erhvervsuddannelsessystem, således at den hidtidige overvægt af fagspecifikke arbejdsmarkeder viger til fordel for udviklingen af virksomhedsinterne arbejdsmarkeder, og den institutionelle model erstattes af en markedsstyret model. Og det paradoksalt nok i en tid, hvor det i England er et uddannelsespolitisk mål at opbygge et ensartet nationalt system for faglig kompetence (Forester, m.fl. 1995; Lane, 1993).

¹. Undersøgelsen anvender dog et meget bredt begreb for efteruddannelse, som gør en direkte sammenligning tvivlsom.

Marsden (1992) argumenterer for, at virksomhedsinterne og fagspecifikke arbejdsmarkeder udgør to forskellige stabile systemer, men at mellemformer ikke er stabile. En deregulering af arbejdsmarkedet vil medføre en tendens til opløsning af de fagspecifikke arbejdsmarkeder og styrkelse af interne arbejdsmarkeder. Samtidig vil det føre til et mere polariseret arbejdsmarked opdelt i interne arbejdsmarkeder for arbejdsmarkedets kernearbejds-kraft og ustrukturerede arbejdsmarkeder for randarbejds-kraften.

Om et sådan skifte er undervejs afgøres ikke alene af efteruddannelsessystemet, men af de øvrige erhvervsuddannelsers udvikling og af (de-) reguleringen af arbejdsmarkedet. Men perspektivet er vigtigt at have med i relation til efteruddannelsen for de kortudannede. Der er et almindeligt erkendt behov for en mere systematisk indsats for et efteruddanne den del af arbejdsstyrken, der ikke har nogen grundlæggende erhvervsuddannelse, eller hvor den er forældet. Men det er et åbent spørgsmål om forsøgene på at udvikle mere sammenhængende uddannelsesforløb for de kortudannede skal foregå i tilknytning virksomhedernes organisatoriske omstilling og medarbejdernes opstigning af virksomhedsinterne jobstiger. Eller om uddannelserne skal sigte mod udviklingen af en bredere faglighed, som det er sket med etableringen af voksenerhvervsuddannelserne (VEUD). Målet har her været at udvikle en kvalifikationsprofil og en fagidentitet, som er knyttet til et fællesskab, en arbejdsidentitet og et delarbejdsmarked (faget), der rækker ud over virksomhedsniveauet.

Tilpasningen af efteruddannelserne til virksomhedernes omstillingsprocesser kan forbedre samspillet mellem læring under uddannelsen og læring på arbejdspladsen. Men det kan også modvirke arbejdsmarkedets behov for at udvikle de ansattes brede og almene kvalifikationer, og nedsætte muligheden for mobilitet mellem virksomheder (Fredriksen, Pia, 1990). Desuden forsvinder de samfundsmæssige behov, som uddannelserne også skal tilgodese, oftest i den virksomhedsrettede uddannelse.

Tilknytningen af efteruddannelserne til de etablerede fag (i en voksenudgave) kan sikre deltagerne en almen arbejdsmarkedsværdi og mindske deres afhængighed af enkeltvirksomheder. Men som erfaringerne fra de hidtidige VEUD-forløb viser, er der trods deres karakter af vekseldannelser, ofte en ringe kobling mellem skoleuddannelse og læring på arbejdspladsen (Pedersen og Warring, 1996a; 1996b).

Det peger på behovet for en uddannelsesplanlægning, der sammentænker disse perspektiver og som samtidig inddrager deltagernes egne muligheder for gennem uddannelsen at udvikle en sammenhængende arbejdsidentitet. At skabe en forbindelse mellem uddannelse og arbejde handler ikke kun om planlægning af uddannelse og forandringer i arbejdets organisering. Det handler også om, at give den enkelte muligheder for at udvikle sin positive tilknytning til arbejdet, hvad enten vægten her er på brugen af kvalifikationer, udnyttelse af arbejdets dispositionsmuligheder, skabelsen af nyttige produkter eller tilknytningen til det sociale fællesskab i arbejdet.

Fagbevægelsen har med sin strategi for Det Udviklende Arbejde først og fremmest knyttet an til virksomhedsperspektivet. Strategien bygger på en forestilling om, at der generelt på virksomhedsniveau er muligheder for en konsensus, hvor medarbejderne opnår et personligt udviklende arbejde med muligheder for læring og uddannelse. Og hvor virksomheder-

ne til gengæld opnår en større fleksibilitet, et øget engagement, dygtigere medarbejdere og dermed en øget vækst.

Denne faglige strategi bygger på analyser af den industrielle rationaliseringsproces, som peger på muligheden for indførelse af “nye produktionskoncepter”. Der synes således at være udviklingstendenser på begge sider, både i de ansattes arbejdsorientering og i virksomhedernes produktionsform, som peger i samme retning. Det er indenfor denne forestilling, at uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau får sin egentlige betydning, som element i udviklingen af en ny “produktivitetspagt” på virksomhedsniveau. Det er denne forestilling jeg vil undersøge i de to næste kapitler, hvor jeg vil først vil se kritisk på “de nye produktionskoncepter” og derefter undersøge medarbejdernes holdninger til indholdet i “det udviklende arbejde”.

4. Nye produktionskoncepter - også for kortuddannede ?

Uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau får en særlig betydning i kraft af den rolle, som den bliver tillagt i de strategier, som arbejdsmarkedets aktører forfølger. Betragtet i strategisk sammenhæng kan uddannelsesplanlægning betragtes som et element i et skifte fra en tayloristisk og fordristisk model til en ny model, der ofte betegnes som *post-fordristisk* eller *post-tayloristisk*. Eller som *“det udviklende arbejde”* og *“de nye produktionskoncepter”*, der er de strategier, som jeg i det følgende vil undersøge.

Jeg har valgt at diskutere den klassiske, industrisociologiske tese om et paradigmeskifte til “nye produktionskoncepter” (Kern og Schumann, 1984) fremfor “fleksibel specialisering” eller den nyere managementstrategis “lærende organisation”. Det skyldes dels, at industrisociologien beskæftiger sig mere med analyse af, hvordan forholdene *er*, end hvordan de *burde være*, og derfor er mindre ideologisk belastet end managementstrategierne. Dels skyldes det, at Kern og Schumanns studie er et godt eksempel på den form for kvalifikationsanalyse, som er udviklet indenfor industrisociologien, og som - i mere enkel og operationel form - er almindelig som grundlag for uddannelsesplanlægning. Endelig skyldes det at industrisociologiens temaer er mere relevante for forholdene i de tayloristiske virksomhedstyper, som jeg beskæftiger mig med. Selvom Kern og Schumanns studier ikke er helt dugfriske, mener jeg, at deres pointer og den kritiske diskussion, som de af fødte, fortsat er helt relevante.

Det centrale budskab hos Kern og Schumann er, at den kapitalistiske produktion har nået et punkt, hvor en øget arbejdsproduktivitet kun kan opnås gennem en forandret omgang med det levende arbejde. Der er opstået en mulighed for at ophæve den traditionelle modsætning mellem arbejdernes selvbestemmelse og udfoldelse i arbejdet på den ene side og produktionssystemets effektivitet på den anden. Arbejderens kvalifikationer og faglige selvbestemmelse er blevet produktivkræfter, som det i højere grad gælder om at udnytte. Ikke kun for en mindre gruppe faglærte og funnkctionærer, men nu også for store dele af de ikke-faglærte.

“Netop i en historisk situation med en eksplosion i de tekniske muligheder for at erstatte de menneskelige funktioner, da stiger også bevidstheden om betydningen af den menneskelige arbejdsevne og om værdien af den særlige kvalitet ved det levende arbejde” (Kern og Schumann, 1984, s.19 min oversættelse).

Omstillingen fra den traditionelle, begrænsede udnyttelse af arbejdskraften til udnyttelsen af arbejdskraftens subjektive potentialer, betegnes som et skifte fra gamle til nye produk-

tionskoncepter. I begrebet nye produktionskoncepter samler Kern og Schumann en række positive karakteristika, som stilles overfor de modsvarende negative træk ved den hidtidige arbejdsorganisering, taylorismen. Denne forenklede - og noget problematiske - dualisme modstiller:

Fremmedbestemthed overfor selvbestemmelse,
Dekvalificering overfor rekvalificering,
Opsplitning af arbejdsprocessen overfor integration af arbejdsopgaver,
Adskillelse overfor integration af planlægning, udførelse og kontrol.

Hovedtesen er, at der er et paradigmeskifte undervejs i arbejdets organisering, så de nye produktionskoncepter stiller sig som en mulighed i centrale dele af den tayloristiske produktion - omend der er undtagelser. Denne tese tager udgangspunkt i studier i 1980'erne, som var en opfølgning af tidligere undersøgelser fra slutningen af 1960'erne (Kern og Schumann, 1970), der fik en central placering i industrisociologien som repræsentant for den såkaldte "polariseringstese". Ifølge denne gamle tese fører den teknologiske fornyelse og virksomhedernes rationaliseringspolitik til en øget differentiering internt i virksomhederne mellem på den ene side grupper af tillærte og faglærte med mere selvstændige og højere kvalificerede jobs, og på den anden side ufaglærte grupper, der fastholdtes i lavt kvalificerede og fremmedbestemte job.

I modsætning til hvad de forventede fra deres gamle studie, fandt Kern og Schumann i deres nye undersøgelser et generelt skifte i holdningen til arbejdskraften. Istedet for at være en omkostning, det gjaldt om at reducere så meget som muligt gennem substitution med maskiner, eller om at kontrollere via en hierarkisk produktionsorganisering, bliver arbejderen nu i højere grad set som en ressource, som en mulig medspiller fremfor en modspiller.

De empiriske undersøgelser bag denne tese beskæftiger sig især med samspillet mellem den tekniske fornyelse og udformningen af jobs. Deeres opfattelse er, at det primært er den tekniske udvikling, der bestemmer spektret af valgmuligheder med hensyn til arbejdsorganisering - Aagaard Nielsen kalder det derfor en "produktionsteknologisk" teorimodel (Nielsen, Aagård, 1996:150).

Indenfor de berørte brancher har forfatterne undersøgt graden af automatisering, arbejdskraftanvendelsen og udbredelsen af forskellige jobtyper. De lægger i deres generelle opfattelse af forholdet mellem teknik og arbejdsorganisering en klar afstand til de teknologideterministiske traditioner (jvf Kapitel 2). De mener principielt, at den fremtidige udvikling i arbejdets organiseringen er åben.

Den tekniske udvikling fører i alle de undersøgte industribrancher til, at der sker en forskydning fra den direkte manuelle forarbejdning af arbejdsgenstanden til arbejdsopgaver med overvågning og kontrol af hel- og halvautomatiske produktionsanlæg. Mest fremskredet er dette i den kemiske industri, men det samme ses i bilindustrien, der traditionelt har haft flertallet af de ansatte beskæftiget med repetitivt og opsplittet arbejde. Også her finder undersøgelsen, at udviklingsretningen går mod jobintegration med større vægt på arbejderens sociale kompetencer (kommunikative færdigheder og samarbejdsevner), mod

jobberigelse, nedbrydning af hierarkiske strukturer og mod uddelegering af ansvarsområder til arbejdsgrupper og opkvalificering af ansatte (Kern og Schumann, 1984: 50). Som det fremgår af denne argumentation, fokuserer undersøgelsen primært på den teknologiske udvikling som det afgørende for arbejdets organisering. De ansattes sociale og kulturelle forudsætninger for at indgå i de nye produktionsformer inddrages ikke. Det gør heller ikke de bredere samfundsmæssige betingelser herfor, som for eksempel de politiske styrkeforhold, nye management-strategier, fagbevægelsens handlemuligheder og uddannelsespolitikken.

Kern og Schumanns udgangspunkt er kritisk overfor kapitalismen. De mener, at kapitalismens tvang til udbytning af arbejdskraften forsat gør sig gældende, men at denne tvang udfoldes under ændrede betingelser idag. På især to områder peger de på, at betingelserne er ændret: på varemarkederne og i produktionsteknikken. Produktmarkederne præges af ændringer i den internationale arbejdsdeling, som lægger et stigende pres på den traditionelle standardiserede masseproduktion. Det tvinger virksomhederne i højt lønslandene til øget produktdifferentiering og en forceret produktinnovation, og til at lægge øget vægt på kvalitet, eliminering af fejl og optimal udnyttelse af produktionsudstyret.

Den nye mikroelektroniske produktionsteknik har samtidig gjort det muligt at bryde tidligere tiders modsætning mellem fleksibilitet og automatisering. Med programmerbare automatiske maskiner kan der opnås en høj grad af produktvariation uden at sætte stordriftfordelene over styr. Informationsteknologien gør det muligt på samme tid at opnå en høj grad af fleksibilitet og en høj effektivitet. Denne teknologi er blevet relativ billig og er efterhånden tilgængelig i alle lande - også hos konkurrenterne i de nyindustrialiserede lande.

I denne nye situation bliver det springende punkt for virksomhederne ikke deres besiddelse af ny produktionsteknik, men deres evne til at udnytte den fleksible tekniks mange muligheder. Derfor bliver inddragelsen af de ansattes kreative ressourcer, engagement og deres fleksibilitet mere nødvendig, hvilket peger mod jobudvikling med integration af de arbejdsfunktioner, som taylorismen har splittet op.

Overgangen til de nye produktionskoncepter giver virksomhederne en række fordele:

- de opnår en større fleksibilitet, fordi det bliver lettere at flytte de ansatte rundt mellem forskellige job, når de behersker flere forskellige arbejdsfunktioner,
- de opnår en større effektivitet ved at få en bedre udnyttelse af produktionsanlægget med færre stop og mindre fejlproduktion, og
- de opnår en højere produktkvalitet gennem større engagement og ansvarsbevidsthed hos de ansatte.

Herudover giver anvendelsen af bredere kvalificeret arbejdskraft mulighed for at nedskære personalet: Bredt kvalificerede arbejdere har lettere ved at erstatte hinanden, så antallet af reservearbejdere kan holdes lavt. Og udlægningen af planlægnings- og kontrolopgaver til værkstedsgulvet gør det muligt at nedskære antallet af teknisk og administrativt personale.

Kvalifikationer og uddannelse

I modsætning til deres tidligere undersøgelse har Kern og Schumann ikke i undersøgelsen i 1980'erne undersøgt arbejdernes holdninger til deres arbejde (arbejderbevidsthed). Vægten i undersøgelsen ligger på observationer af de faktisk anvendte kvalifikationer under udførelse af arbejdet. Analysens kvalifikationsbegreb svarer til det traditionelle i den tyske industrisociologi, hvor kvalifikationer analyseres som objektive kategorier (Olesen, Salling, 1989; Andersen, m.fl., 1993). Trods tesen om en resubjektivering af arbejdet, bliver arbejdernes subjektivitet ikke tillagt nogen selvstændig interesse i undersøgelsen. Det fremstår som uproblematisk at inddrage arbejdernes subjektive potentialer i arbejdet, uanset deres kulturelt formede arbejdsværdier og arbejdsidentitet. Som min undersøgelse i slagteribranchen viser (kapitel 8), er det nødvendigt at inddrage arbejderkulturen til forståelsen af taylorismens dynamik - og ikke kun at se produktionsformen som resultat af systemiske forhold (marked og teknologi).

Kvalifikationernes subjektive side, deres forankring i det enkelte menneskes erfaringsverden, indgår ikke i Kern og Schumanns forståelse af kvalifikationer. Men i bogens programmatisk prægede sammenfatning lægges der vægt på, at arbejderne som kollektivt subjekt via de faglige organisationer kan præge den fremtidige arbejdsorganisation og kvalifikationsstrukturen. Kern og Schumann betoner, at tilstedeværelsen af et stort udbud af bredt kvalificeret faglært arbejdskraft på grund af den høje arbejdsløshed, udgør en vigtig forudsætning for, at de nye produktionskoncepter er sat på dagsordenen. De peger på, at der gennem 1980'erne er udviklet et misforhold mellem den formelle uddannelsesbaggrund hos arbejdsstyrken, kvalifikationsstrukturen, og de faktisk anvendte kvalifikationer, arbejdspladsstrukturen. Selvom arbejdspladsstrukturen i bilindustrien overvejende består af ufaglærte og tillærte jobs, så har over en tredjedel af de beskæftigede en faglig uddannelsesbaggrund (Schumann, m.fl. 1990). Dette overskud af kvalificeret faglærte giver et spillerum for ændringer i arbejdsorganiseringen i retning mod større autonomi og bredere job.

De nye produktionskoncepter forudsætter dog en ny kvalifikationsprofil, der går på tværs af de traditionelle faglige uddannelser. Asendorf og Nuber (1987:280) har således peget på, at det nye kvalificerede produktionsarbejde forudsætter faguddannede arbejdere, men at sådanne arbejdere kun kan tiltrækkes og uddannes, hvis produktionskoncepterne gennemføres konsekvent og i større omfang. Hvilket igen understreger Kern og Schumanns tese om at skiftet til nye produktionskoncepter ikke kommer af sig selv, men forudsætter en strategisk alliance på arbejdsmarkedet og en institutionel opbakning.

Flere studier har vist, at ved overgangen til automatiseret produktion, bliver der behov for nye almene kvalifikationer, men at der samtidig er behov for en række af de "gamle" kvalifikationer (Clematide, 1990). Det gælder især den erfaringsbaserede praktiske viden og de færdigheder, som kun kan erhverves gennem den daglige omgang med produktionsanlægget, fx ved overvågningsarbejde. På den ene side forudsætter det en bred

almen viden og en god faglig indsigt i produktionens sammenhænge. På den anden side er det nødvendigt med en omfattende praktisk erfaring opnået gennem læring i arbejdet, for hurtigt at kunne sammenfatte et stort antal indtryk fra de komplekse processer og reagere hensigtsmæssigt på dem.

I den nye integrerede jobtyper er der ofte behov for kvalifikationer, der går på tværs af de eksisterende faggrænser, fx når produktionsarbejderne selv skal stå for løbende vedligeholdelse og reparationsopgaver. Arbejdsopgaverne går også på tværs af den traditionelle arbejdsdeling mellem funktionærer og teknikere på den ene side og faglærte arbejdere på den anden. Det sker fx i kølvandet på udlægningen til produktionsarbejderne af planlægnings- og forberedelsesfunktioner, som omfatter betjening af EDB-baserede produktionsstyringssystemer, maskinprogrammering, afrapportering, kundekontakt, m.v. En sådan bred uddannelsesbaggrund kan ikke opbygges gennem virksomhedsintern oplæring af de ufaglærte arbejdere, der traditionelt har udgjort en størstedelen af arbejdsstyrken i de tayloristisk organiserede virksomheder.

Den nye kvalificerede produktionsarbejder adskiller sig fra teknikergruppen ved, at den praktiske erfaringsviden fra den daglige betjening og overvågning af maskineriet er en central bestanddel af hans kvalifikationer. Netop kombinationen af abstrakt viden om processer, materialer og værktøjer og de specifikke erfaringer med det enkelte anlæg og maskine, gør det muligt at stille den korrekte diagnose og foretage hurtige justeringer og udbedring af fejl.

Denne kvalifikationsprofil hos det, som Kern og Schumann betragter som en fremtidig nøglearbejder, svarer til en faglært arbejder med en vekseluddannelse som baggrund. Undersøgelsen af de nye produktionskoncepter lægger op til en styrkelse af vekseluddannelserne (det "duale system"), som gennem koblingen af virksomhedsoplæring og skoleundervisning integrerer de praktiske og erfaringsbaserede kvalifikationer med den teoretiske indsigt. Studiet kan læses som et indlæg til fordel for et fagligt vekseluddannelsessystem.

Generelt fremhæves i flere komparative studier de tyske erhvervsuddannelser, som en væsentlig forklaring på den høje produktivitet og innovationsevne i tysk industri. I forhold til de rent skolebaserede former for uddannelse giver vekseluddannelsen bedre forudsætninger for at koble planlægnings- og udviklingsarbejde med fremstillingsarbejde. De brede faglige uddannelser i Tyskland giver et *"overskud af kvalifikationer"* (Streeck, 1989), der bidrager til den højere funktionelle fleksibilitet, der kræves i en innovationsorienteret produktion - jævnfør kapitel 3.

Hvad der især adskiller det tyske uddannelsessystem fra andre uddannelserne i lande er den store andel af de beskæftigede (over halvdelen), der har gennemgået en vekseluddannelse, hvor det i Danmark er knap en tredjedel. Der har både i Tyskland og Danmark været en diskussion om, hvorvidt denne uddannelsesform, "mesterlæren", er en udlevet uddannelse i en tid, hvor den almene viden får stadig større vægt og de traditionelle fag mister betydning (Kvale og Nielsen, 1999; Geißler, 1991). Kritikken af dette system er blevet understreget af den drejning i uddannelsessøgningen hos unge, der har fundet sted

siden begyndelsen af 1980'erne. De unge har "stemt med fødderne" og valgt almen, studieforberedende uddannelse istedet for erhvervsuddannelse. Og i begge lande er der blandt de, der vælger en erhvervsfaglig uddannelse, i stigende grad problemer med frafald.

Til forsvar for det duale system fremføres, udover de ovenfor nævnte erfaringsbaserede faglige kvalifikationer, også de betydningen af de sociale og personlige kvalifikationer, som ved de nye produktionskoncepter får øget vægt. Kernen i "mesterlæren" er udover de faglige færdigheder den socialisering til arbejdslivet, som finder sted på et relativt tidligt tidspunkt i de unges udvikling. Her læres normer, omgangstone og faglig identitet og selv-værd ved at den unge indgår i arbejdspladsens fællesskaber. Heri ligger dog også en fare, for i en tid med opbrud i faggrænser og virksomhedernes sociale systemer, kan mesterlæren være med til at fastholde forældede faglige traditioner. Man kan også stille spørgsmål ved om den læringstradition (imitation), der dominerer på arbejdspladserne, er den rigtige til at fremme egenskaber som selvstændighed, kreativitet og faglig fornyelse. Og man må stille spørgsmålet, om arbejdspladsens læringshorisont gør det muligt for medarbejderne at overskride den traditionelle opdeling mellem arbejdsliv og øvrige liv (familieliv, samfundsliv og fritidsliv).

Polarisering på arbejdsmarkedet

Tesen om et paradigmeskift indebærer, at en række af de modsætninger og problemer, som kendetegner taylorismen, bliver reduceret eller ophævet. Hermed er den rene idyl dog ikke nået efter Kern og Schumanns mening. For det første har også de nye produktionskoncepter sine tabere: Den øgede effektivitet fører til en stigende udstødning af de mindst kvalificerede og en øget segmentering af arbejdsmarkedet som følge af bortfaldet af job og de stigende adgangskrav for at komme ind på arbejdsmarkedet.

Kern og Schumann forudså i deres gamle studie i 1960'erne en polarisering internt i virksomhederne mellem nogle grupper af ansatte, der blev opkvalificeret og andre, der blev dequalificeret. Nu mener de, at denne polarisering finder sted mellem de ansatte i de industrielle kernebrancher, der nyder godt af de ny produktionskoncepter, og de grupper, der marginaliseres på arbejdsmarkedet.

Derfor er det klart at, når Kern og Schumann taler om et paradigmeskift for arbejdsorganisering og arbejdskraftanvendelse, er det med mange forbehold. Et af dem er, at det kun gælder for de industrielle kernesektorer, hvor de tekniske, økonomiske og uddannelsesmæssige forudsætninger herfor er tilstede. Og selv i de profitable kernebrancher findes de nye former for integrerede job kun fuldt udviklet hos et lille mindretal. De modificerer i deres opfølgningsstudie (Schumann, m.fl., 1990:51) deres vurdering af udbredelsen af den nye produktionskoncepter. Her peger de selv på tendenser til segmentering internt i industrivirksomhederne mellem på den ene side de nye højt kvalificerede faglærte i "high-

tech"-områderne og på den anden side store grupper af tillærte i *"low-tech"*-områderne, som ingen gavn har af de nye tendenser i arbejdsorganiseringen.

Den selektive indførelse af nye produktionskoncepter skærper konkurrencen mellem tabere og vindere ved opbruddet i arbejdsorganiseringen. Efteruddannelse kommer hermed i centrum i kapløbet mellem de ansatte om adgangen til sikker beskæftigelse, højere løn og et udviklende arbejde. Efteruddannelse er det individuelle adgangskort til de nye og attraktive job, men indebærer også forvisning til et sidespor for de, der ikke hænger på den stadige opkvalificering (*"Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit"*, Schumann, m.fl., 1990:66).

Kritikken af tesen om de nye produktionskoncepter tager blandt andet udgangspunkt i hvad, der må betegnes som en traditionel svaghed for industrisociologien, nemlig dens énsidige focus på de mandlige industriarbejdere i store virksomheder i økonomiens kersektorer. Genstanden for såvel dette studie som Kern og Schumanns tidligere studie er de traditionelle arbejdergrupper i den direkte produktion. Undersøgelsen udelader hele den teknisk-administrative og ledelsesmæssige side af virksomhederne, selvom denne spiller en stadig større rolle i den samlede produktionsproces.

I takt med den stigende automatisering og de øgede krav til kvalitet, produktudvikling, service og marketing, så stiger også betydningen af de led i produktionen, som ikke har at gøre med den direkte produktfremstilling. Desuden udelades de små og mellemstore virksomheder, hvor betingelserne for indførelse af integreret arbejdsorganisering er anderledes end i de store virksomheder. Samtidig skifter virksomhedernes rationaliseringspolitik i stigende grad fra automatisering af delområder til systemorienterede rationaliseringer, der retter sig mod den samlede produktionsproces fra underleverandør til forbruger (*"systemische Rationalisierung"* jvf. Bechtle, 1993; Manske, 1987).

Et andet kritisk spørgsmål drejer sig om Kern og Schumanns opfattelse af karakteren af den teknologiske udvikling. De analyserer de forskellige led i produktionsprocessen med hensyn til graden af automatisering, fx i bilindustrien i en 9 trins skala, der går fra rent manuelt arbejde over betjening af halvautomatiske maskiner til fuldautomatiske anlæg. Deres analyse retter sig mod de manuelt arbejdende i den direkte industriproduktion, og herved mister de blikket for de strategiske ændringer i virksomhederne, som informationsteknologien gør mulig. Svagheden viser sig ved det manglende blik for de nye kontrolmuligheder, som informationsteknikken giver. Denne svaghed hænger sammen med synet på virksomheden som en rationel teknisk organisering af produktion, mens forståelsen af virksomheden som en organisering af social magt og kontrol er stort set fraværende.

I en kritik af Kern og Schumanns brug af begrebet "arbejdsorganisering" peger Malsch (1987) på behovet for at skelne mellem det tekniske og det regulative aspekt i arbejdsorganiseringen. Det teknisk-organisatoriske aspekt henviser til de forhold, der er knyttet til den tekniske indretning af produktionen, mens det regulativ-organisatoriske henviser til de kontrol- og magtpolitiske sider af arbejdsorganiseringen.

De to dimensioner kan udvikle sig forskelligt, så forbedringer for medarbejderne i én dimension kan modsvares af forværringer i en anden dimension: En teknisk begrundet re-kvalificering som følge af horisontal jobintegration kan for eksempel gennem øget data-

registrering kombineres med nye kontrolformer, der mindsker arbejderens selvbestemmelse i arbejdet. En forskydning af dispositionsmulighederne nedad i organisationens tekniske dimension behøver ikke betyde nogen udvidelse af autonomien for nedad, hvis der indføres aflønningssystemer, der knytter arbejdsindsatsen stærkere til lønnen.

Det betyder også, at spørgsmålet om rekvalificering og dequalificering må undersøges mere nuanceret end blot som et kvantitativt spørgsmål om "mere eller mindre" kvalificeret arbejde. De forskellige typer af kvalifikationer må betragtes hver for sig (Andersen, 1993). Ved automatisering kan der for eksempel ske en dequalificering i den teknisk-faglige dimension, samtidig med at der stilles større krav til personlige kvalifikationer som ansvarlighed, overblik og teoretisk indsigt.

Systemorienteret rationalisering

En anden kritik mod Kern og Schumanns tese handler om deres opfattelse af den teknologiske udvikling. Kritikerne peger på, at de nye rationaliseringstiltag (Just-in-Time-produktion, Business Proces Reengineering) i stigende grad retter sig mod den *samlede produktionskædes* organisering og sammenbindingen via informationsteknologi. Modsat taylorismen, der sigtede på rationalisering af enkeltfunktioner og på at kontrollere arbejdskraften, så retter den systemorienterede rationalisering sig mod at reducere og udnytte den samlede produktive kapital (maskiner, mellemlagre, råvarer, halvfabrikata) for at øge dennes omslagshastighed. Bestræbelserne går ud på at begrænse varelagre, udlægge delproduktioner til underleverandører, og øge fleksibiliteten for at kunne omstille produktionen i takt med de hurtigt skiftende markedskrav. Denne fokus på sammenbindingen af den samlede produktionsproces stiller spørgsmålstejn ved tesen om, at de menneskelige ressourcer er blevet den centrale faktor i de nye rationaliseringsstrategier.

Målet i disse strategier er ikke primært, som Kern og Schumann ser det, at benytte arbejdskraften som ressource til at opnå større fleksibilitet, men at opnå fleksibilitet gennem "informatisering" (Bechtle, 1990). Ved at betegne den teknologiske fornyelse som informatisering fremfor automatisering understreges karakteren af denne som informations- og organisations-teknologi. Med data-teknologien bliver det muligt for virksomhederne at indsamle og forarbejde en stigende mængde information om alle produktionens led, såvel internt i virksomheden som i de foran- og bagved-liggende led i produktionskæden. Informationer om produktivitet, arbejdstempo, lønforhold, materialeforbrug, kvalitet og kommunikation samles ét sted og giver den samlede produktionsproces en ny gennemsigtighed.

Opbygningen af dette informationsapparat giver virksomhedens ledelse nye muligheder for uddelegering af arbejdsopgaver uden at miste kontrollen over opgavernes udførelse. Det gør det muligt at etablere forskellige organisationsmodeller i de forskellige afdelinger og led i produktionen, fx at kombinere tayloristisk organisering i én afdeling med øget jobintegration i en anden. Herved fremtræder den af Kern og Schumann fundne tendens til

udlægning af planlæggende og forberedende opgaver til produktionsarbejderne mere modsætningsfuld.

Den systemorienterede rationaliseringspolitik flytter focus fra den enkelte arbejdsproces til integrationen af delprocesser både indenfor den enkelte virksomhed og mellem forskellige virksomheder. Med den systemorienterede rationalisering er der tegn på større differentiering indenfor virksomheden mellem de enkelte afdelinger og arbejdsgrupper. Der er også tegn på større forskelle mellem virksomhederne.

Slutproducenterne, der ofte er transnationale koncerner, opbygger netværk af afhængige underleverandører, typisk mindre og specialiserede virksomheder. Slutproducenten gennemfører en løbende vurdering af, om delproduktioner skal udføres på virksomheden selv eller lægges ud til underleverandører ("*make or buy*"). På den måde kan en koncern optræde som et magtfuldt center i et hierarkisk net af underleverandører. Informationsteknologien bruges af koncernerne til systematisk at sammenligne tilbud og resultater fra delproduktioner hos såvel egne afdelinger som hos underleverandører i netværket. Organiseringen af sådanne hierarkiske producent-netværk er i Japan sket på en måde, så arbejdsvilkår og lønninger i toppen af hierarkiet, de store slutproducenter, er meget forskellige fra vilkårene i bunden.

Som følge af den systemorienterede rationaliseringspolitik er der også i Tyskland tendenser til polarisering imellem virksomheder, der er indbundet i hierarkiske produktions-netværk. Udfra en undersøgelse af produktionsnetværk i den tyske bilindustri, påpeger Sauer (1992) ensidigheden i debatten om nye produktionskoncepter. Tendensen til jobintegration og øget anvendelse af bredt kvalificerede faglærte arbejdere er efter Sauers mening begrænset til bestemte strategiske områder i de store koncerner. I andre led af netværket, især hos afhængige underleverandører, foregår der en modsat udvikling, hvor der foregår en reduktion i antallet af faglærte job til fordel for tillærte og ufaglærte jobs.

Dette er dog ikke en éntydig udvikling, idet der regionalt i Tyskland også findes produktionsnetværk, som ikke er hierarkisk opbygget. Disse virksomheders netværk er karakteriseret af gensidig tillid og en koordineret specialisering, og underleverandørerne er fleksible og vidensintensive med hovedvægten på faglærte arbejdere ("*craft production*") (Cooke og Morgan, 1991).

Der kan således være store forskelle mellem på den ene side vidensintensive underleverandører, der er specialiserede i fx marketing, design, EDB, eller organisationsudvikling og på den anden side produktionen af standardiserede enkeltkomponenter, der udsættes for hård priskonkurrence. De mindre virksomheder har ofte mindre kontrol over deres afsætningsmarked og er mere udsat for svingninger i ordrer og en kortere planlægningshorisont. De store virksomheders udlægning til underleverandører af delproduktioner, som kan trækkes hjem under konjunkturedgang, forstærker denne tendens.

Tendensen til en sådan differentiering og polarisering mellem virksomheder forstærkes af virksomhedernes uddannelsespolitik. I de store koncerner ses tendenser til forstærkelse af de interne arbejdsmarkeder. På grund af det stigende behov for løbende ajourføring af de

ansattes kvalifikationer og begrænsningerne i den offentlige efteruddannelse får den virksomhedsinterne uddannelse større betydning.

Hos de mindre og afhængige underleverandørvirksomheder er uddannelsesindsatsen oftest kortsigtet og usystematisk og omfatter sjældent de ufaglærte og tillærte arbejdere. En øget grad af markedsstyring af efteruddannelsen vil have en tendens til at forstærke sådanne forskelle mellem forskellige virksomhedstyper.

En generel rekvalificering af industriarbejdet ?

Kritikken ovenfor retter sig mod tesen om, at de nye produktionskoncepter medfører en generel tendens til rekvalificering af industriarbejdet. Den samme pointe understøttes af en kritik mod undersøgelsens brug af spydspidsmetoden, som også er brugt i danske kvalifikationsanalyser (Houmann Sørensen, 1989). Metoden bygger på en antagelse om konvergens, altså at der tendentielt er en ensartet teknik- og arbejdskraftanvendelse indenfor en branche, fordi ny teknik med en vis tidsforsinkelse spredt sig fra spydspidsvirksomheder til resten af branchen.

At denne mekanisme for teknologispredning gør sig gældende som en tendens er der ingen tvivl om. Men da denne antagelse er afgørende for generaliseringer af undersøgelsens resultater, må der stilles et kritisk spørgsmål ved betydningen af den. Som nævnt i kapitel 2 er antagelsen om en generel konvergens ikke holdbar. Selv undersøgelser indenfor en så globaliseret branche som bilindustrien har vist, at der parallelt findes meget forskellige koncepter for produktionens organisering, fx et human-, et teknik- og et organisationsorienteret koncept (Ulrich, 1990; Durand, m.fl. 1999). Mens nogle virksomheder satser på fuldautomatisering af flest mulige led i produktionen, satser andre på en fleksibel brug af arbejdskraften og endnu andre satser primært på samspillet med underleverandører og kunder. De forskellige strategier bygger på forskellige produktionskoncepter, som konkurrerer side om side, uden at én af dem er universelt overlegen. Betydningen af lokale kulturelle, sociale og institutionelle forskelle modsiger således spydspids-metodens generaliseringskraft.

Disse forhold gør det problematisk at operere med forenklede periodiseringer og dikotome opfattelser af den socioøkonomiske udvikling. Tese om et paradigmeskift bygger desuden på forudsætningen om, at alle brancher indtil nu har været underlagt en tayloristisk rationaliseringspolitik. At det gælder for bilindustrien og fødevarerområdet er der ingen tvivl om: Her dominerer stadig det repetitive samlebåndsarbejde som i Chaplins "Moderne Tider". Men en anden undersøgelsens brancher, maskinindustrien, har altid haft stærke traditioner for en arbejdsorganisering domineret af faglærte med en ringe grad af arbejdsdeling og en mindre hierarkisk organisation. I den kemiske industri fandtes allerede i 1960'erne stærke tendenser til jobintegration i sammenhæng med en højere automatiseringsgrad her (Lutz, 1987).

Med deres dikotomi lægger Kern og Schumann op til en uholdbar historisk fase-optættelse med et skifte mellem "gamle" og "nye" produktionskoncepter. Taylorismen gives hermed

en plads som den udviklingshistorisk passende organisationsform under masseproduktionen, der med de nye teknologier afløses af de nye produktionskoncepter. Mange undersøgelser gennem de seneste 20 år har vist, at de simple idealtyper - håndværksarbejde, bureaukrati, taylorisme - passer dårligt til at beskrive virkeligheden med. Der er derfor grund til at være kritisk overfor forsøg på at benytte disse idealtyper med modsat fortegn, "post-tayloristisk", "post-bureaukratisk", som etikette på det aktuelle opbrud i arbejdets organisering (Haug, 1989, 1986).

Forskere fra ISF München har argumenteret for, at der ikke er nogen bestemt model, der sammenfatter opbruddet i produktionsorganisering, men at virksomhederne i en situation præget af usikkerhed satser på maksimal åbenhed og afprøver flere alternative modeller (Lutz, 1987; Bechtle, 1990). Når virksomhederne holder sig tilbage fra videre skridt mod fuldautomatisering og satser mere på de menneskelige ressourcer, skyldes det at de vil undgå at låse sig fast på én bestemt produktionsmodel i en periode præget af stor usikkerhed på markedet. Men da det er betinget af markedsforhold, der hurtigt kan skifte, er der intet grundlag for at udråbe dette til en ny historisk model (Weißbach, 1987).

Derfor er det vigtigere at se efter forskellige modeller for arbejdskraftanvendelse, inddragelse og opkvalificering, end at se efter ensartede og universelle produktionskoncepter. Det kan blandt andet ske ved at inddrage teorier om det segmenterede arbejdsmarked, som nævnt ovenfor, hvilket ville ligge i forlængelse af Kern og Schumanns egen konstatering af forstærkede tendenser til segmentering. I modsætning til dem tager segmenteringsteoriene udgangspunkt i, at der er forskellige typer af regulering på forskellige dele af arbejdsmarkedet (Sengenberger, 1987, Boje og Toft, 1989).

Uddannelse og segmentering på arbejdsmarkedet

Arbejdsmarkedets struktur er blandt andet bestemt af uddannelsessystemet, som diskuteret tidligere i den institutionelle tilgang. Heri pegede jeg på, hvordan der er vekselvirkning i forholdet mellem udbuddet af og efterspørgslen efter kvalifikationer. Eller sagt med andre ord: mellem kvalifikationsstruktur og arbejdspladsstruktur, som det betegnes i modellerne hos Houman Sørensen (1988, 1989) og Salling Olesen (1989). Det er ikke kun efterspørgslen, der bestemmer produktionen af kvalifikationer, som den deterministiske og markedsorienterede tilgang opfatter det. Udbuddet af kvalifikationer og arbejdernes krav og forventninger påvirker også arbejdets organisering og efterspørgslen. Det viste sig for eksempel i slutningen af 1960'erne, hvor udbuddet af lavtuddannede indvandrere førte til etableringen af snævre og mere specialiserede jobs i industrien (Sengenberger, 1987). Og det viser sig i dag, hvor udbuddet af personer med stadig længerevarende uddannelse giver impulser til organisering af bredere jobs.

En utilsigtet følge af, at stadig flere ufaglærte arbejdsområder bliver uddannelsesdækket (blandt andet gennem voksenerhvervsuddannelser) er, at ufaglærtes muligheder for at få mere kvalificerede jobs gennem uformel læring bliver begrænset. Indenfor det administrative område kan den stigende rekruttering af akademikere føre til at faglærte HK'eres mu-

ligheder for at overtage kvalificeret sagsbehandlingsarbejde bliver blokeret. Det stigende udbud af højtuddannede medfører ikke automatisk bredere og mere udviklende jobs for alle. Det afhænger blandt andet af forholdet mellem faggrupperne, de faglige organisations strategi og af ledelsesformen.

For de kortuddannede kan det øgede udbud af fagligt uddannede medføre en opløsning af de traditionelle interne oplærings- og opstigningsveje i virksomhederne, fordi virksomhederne i stigende grad rekrutterer faguddannede medarbejdere til at varetage de kvalificerede arbejdsfunktioner, som tidligere kunne nås via interne jobstiger og læring på arbejdspladsen. Det kan beskrives således, at en *vertikal* (kerne - rand) segmentering på arbejdsmarkedet erstattes af en *horisontal* og uddannelsesbetinget segmentering i faglige og professionsafgrænsede arbejdsmarkeder (Noyelle, 1990).

Til belysning af forholdet mellem ændringer i kvalificeringsformerne og segmenteringen på arbejdsmarkedet vil jeg gennemgå resultaterne af et studie af en tysk industribranche, der har indført en formaliseret erhvervsuddannelse til afløsning af de tidligere interne oplæringsformer (Drexel, 1988; Drexel og Nuber, 1979).

Medens virksomhederne i nogen grad tidligere klarede deres behov for kvalificeret arbejdskraft gennem intern oplæring (tillært arbejdskraft), så forudsætter de nye integrerede jobtyper en formel erhvervsuddannelse suppleret med efteruddannelse og intern oplæring. Denne "*professionalisering*" af de nye jobfunktioner ændrer virksomhedernes rekruttering og deres interne mobilitetsmønster.

Drexel (1988) har undersøgt, hvordan skiftet fra intern oplæring til ekstern vekseldannelse har fundet sted i den tyske stålindustri i kølvandet på indførelsen af nye produktionskoncepter. Den traditionelle arbejdsorganisering i stålindustrien var stærkt hierarkisk opbygget. Den udgjorde en "kvalifikationspyramide", hvor der i hvert produktionsafsnit (højovn, valsværk, o.s.v.) var en basis af ufaglærte arbejdere, og ovenover lå en række trindelte lag af mere kvalificerede jobfunktioner.

Kvalificeringen til de højere jobfunktioner foregik hovedsagligt ved intern oplæring i arbejdet. Gennem sidemandsoplæring og opbygning af arbejds erfaring var der mulighed for opstigning til højt kvalificerede jobtyper. Denne uddannelsesform sikrede ikke blot de nødvendige faglige kvalifikationer, men bidrog også til stabilisering af arbejdsstyrken og til sikringen af de ansattes virksomhedsloyalitet. Som motor for den interne opkvalificeringsproces var en lønstruktur, som svarede til det trindelte jobhierarki. Erhvervelse af nye kvalifikationer blev belønnet med opstigning på lønstigen og større sikkerhed i ansættelsen.

Der var en række forudsætninger for at denne form for intern kvalificering kunne fungere: De nødvendige kvalifikationer måtte være af en type (overvejende manuelle færdigheder), som kunne erhverves gennem arbejds erfaring direkte på arbejdspladsen. Og produktionsprocessen måtte forløbe på en måde, som var umiddelbar synlig og åben for opbygning af arbejds erfaringer gennem direkte indgreb og "dialog med processerne".

Desuden krævedes stor stabilitet i ansættelsen for at den gradvise akkumulation af erfaringsviden hos de ansatte kunne opnås. Den høje arbejdsløshed i perioden op til 1960'erne var medvirkende til at gennemtrækket af personale i stålindustrien var lavt på trods af de hårde arbejdsforhold med et belastende arbejdsmiljø. Endelig skulle der være et overskud af arbejdskraft i virksomhederne, som gjorde det muligt for de ansatte at afse tid og energi til den nødvendige erfaringsoverførsel mellem nye og gamle ansatte.

En række af disse forudsætninger forsvandt gradvis fra midten af 1960'erne og bebudede dermed overgangen til en formaliseret erhvervsuddannelse med vekslen mellem undervisning på skole og i virksomheden. Den stigende mekanisering og automatisering førte til en integration af arbejdsfunktionerne og dermed til en reduktion af antallet af jobtyper. Der skete samtidig en forceret rationalisering af produktionen med intensivering af arbejdet og nedskæring af arbejdsstyrken. Det gjorde det svært for de ansatte at få tid til at få erfaringsoverførslen til at fungere. Den hastige nedlæggelse af visse og udbygning af andre stålværker førte sammen med den faldende arbejdsløshed til en øget personaludskiftning, som undergravede den langvarige erfaringsopbygning og erfaringsoverførsel fra mand til mand.

Hertil kom, at den stadig mindre gennemsigthed i produktionen som følge af automatisering medførte behov for en faglig og almen basisviden om sammenhænge i produktionen, som ikke kunne opnås blot gennem arbejds erfaringer. Store dele af produktionen forløber i dag uden direkte indgriben fra de ansatte og er ofte kun synlig gennem skærm-billeder og måleinstrumenter. Det er ikke befordrende for læringsmulighederne at deltage i det passive overvågningsarbejde, som har erstattet de tidligere aktive og indgribende arbejdsfunktioner. Det forudsætter en abstrakt, analytisk viden at kunne forstå og lære af signaler fra produktion, som kun kommer til udtryk i symbolsk form.

Desuden medfører den stigende værdi af investeringerne per ansat, at det bliver urimeligt kostbart med en læring gennem *"trial and error"*, som indebærer muligheden for at eksperimentere og gøre fejl for at kunne lære.

Som svar på disse problemer indførtes en statsligt reguleret 3-årig faguddannelse. Denne uddannelsesreform har ændret det samlede jobhierarki og de interne mobilitetsmønstre i virksomhederne. Der ansættes stadig ufaglærte stålarbejdere, som oplæres internt til specielle arbejdsfunktioner. Men deres videre opstigningsmuligheder er nu blokeret, idet de nye og integrerede jobtyper er forbeholdt ansatte med en formel erhvervsuddannelse. Undersøgelsen konkluderer, at udviklingen i stålindustrien tendensielt går mod en polarisering mellem bredt kvalificerede faglærte og specialiserede ufaglærte med hver deres karrieremuligheder.

Rekvalificering af produktionsarbejdet med en overgang til formel erhvervsuddannelse fremstår således som en modsætningsfyldt udvikling for de ansatte. De fleksible faglærte arbejdere oplever ofte en øget arbejdsbelastning. Opløsningen af det traditionelle jobhierarki har ført til en øget konkurrence mellem forskellige grupper af ansatte. Denne udvikling styrkes af, at de gamle arbejdergrupper har mistet kontrollen over oplæringen af de

nye generationer, hvorved overleveringen af de faglige og politiske traditioner gennem virksomhedsoplæringen er gået tabt.

Denne undersøgelse peger på et generelt problem for store grupper af ufaglærte, hvis chancer kan blive forringet ved bortfaldet af de uformelle oplæringsformer. Med de stigende kvalifikationskrav, som følger med de arbejdsorganisatoriske ændringer, sker der ofte en "professionalisering" i den betydning, at der til stadig flere job kræves formelle uddannelser. Denne udvikling understøttes af det store udbud af veluddannede, som har præget arbejdsmarkedet indtil midten af 1990'erne i Danmark.

I Danmark kan tilsvarende problemer ses i forbindelse med de stadig højere uddannelseskrav og udbygningen af de formelle uddannelser fx i dele af servicesektoren, som ikke tidligere har været uddannelsesdækket (fx landtransportområdet).

Det peger på et behov for, at der for voksne ufaglærte etableres mere differentierede uddannelsesveje, som udbygger og systematiserer den virksomhedsinterne oplæring i tilknytning til den eksterne efteruddannelse. Og for at der i forbindelse med "professionaliseringen" af også det ufaglærte arbejdsmarked, bliver muligheder for merit for den arbejds erfaring, som mange uden formel uddannelse har opnået.

Sammenfattende må det siges, at de nye produktionskoncepter indebærer behov for en kvalificering af medarbejderne, som går ud over den traditionelle sidemandsoplæring og socialiseringen gennem arbejdspladsens fællesskaber. De praktiske og erfaringsbaserede kvalifikationer spiller fortsat en væsentlig rolle, sådan som det i disse år fremhæves i diskussionen om mesterlæren og den tavse kundskab. Men mulighederne på arbejdspladsen for opbygning og overlevering af en kollektiv fond af erfaringsbaseret viden bliver mindre på grund af produktionens mere automatiserede og kapitaltunge karakter, og på grund af forandringerne øgede hastighed, intensivering af arbejdet og den stigende diskontinuitet i erhvervsbiografierne.

Hertil kommer i stigende grad også behov for almene kulturteknikker (læse, skrive, regne, sprog), specifikke tekniske kvalifikationer, analytiske evner, og kommunikative og sociale kvalifikationer, som ikke kan læres på arbejdspladsen. Det stiller kort sagt krav om en bredere og mere systematisk uddannelse, der er frigjort fra arbejdspladsens effektivitetskrav og tvangsprægede miljø og dens ofte fastlåste sociale relationer.

Allerede Kern og Schumanns bud på konsekvenserne af de nye produktionskoncepter viste, at de indebærer en tendens til større polarisering også internt i virksomhederne. Virksomhedernes etablering af medarbejderuddannelse trækker ofte i samme retning - ihvertfald så længe den planlægges ud fra virksomhedernes umiddelbare økonomiske rationalitet. Desuden peger Kern og Schumann på, at forudsætningen for at realisere de forbedringer for medarbejderne, som ligger i de nye produktionskoncepter, er at de trækkes ud af virksomhedernes snævre økonomiske logik, og gøres til element i en offensiv faglig politik støttet af en statslig uddannelses- og arbejdsmarkedspolitik.

Etableringen af offentligt finansierede og regulerede erhvervsuddannelser rettet mod de nye integrerede jobtyper er dog ingen garanti mod øget segmentering internt i virksomhederne. Tværtimod medfører den stigende "skolificering" af uddannelserne stigende barri-

erer for de mindst skoleglade arbejdere - hvad enten de er unge eller voksne. Og indførelsen af formaliserede uddannelseskrav på det ufaglærte arbejdsmarked, kan undergrave de uformelle læringsveje i virksomhederne, og dermed gøre de nye attraktive jobfunktioner mere uopnåelige for de ikke-faglærte.

5. Det udviklende arbejde og de kortuddannede

I dette afsnit vil jeg diskutere det udviklende arbejde som fagpolitisk strategi og undersøge, hvordan strategien forholder sig til forskellige gruppers holdninger til arbejde og uddannelse. I tilknytning hertil vil jeg pege på, hvordan forskellige teoretiske og metodiske tilgange indebærer forskellige forståelser af kortuddannedes arbejdsorienteringer. Det udviklende arbejde er fra starten af 1990'erne slået igennem i først og fremmest LO som en ny, sammenhængende faglig strategi. Strategien udgør et bud på en afløser for efterkrigstidens fordristiske produktivitetspagt, der havde hovedvægten på det nationale niveau og brancheniveauet og på det materielle bytteforhold (løn mod en forudbestemt arbejdsindsats). Strategien for det udviklende arbejde har hovedvægten på virksomhedsniveauet, og lægger blandt andet vægt på medarbejdernes fortsatte kvalifikations- og kompetenceudvikling. Dets realisering forudsætter adgang til ekstern uddannelse, til læringsmuligheder i arbejdet og etablering af uddannelsesplanlægning i virksomhederne. Det udviklende arbejde er i forhold til "de nye produktionskoncepter" mere en politisk strategi end et analytisk bud på arbejdets fremtidige udvikling. Men der er mange ligheder mellem det udviklende arbejde og de nye produktionskoncepter, selvom det ene er udarbejdet ud fra arbejdsgivernes rationaliseringspolitik og det andet ud fra medarbejdernes interesser i et godt arbejde. Lighederne skyldes blandt andet, at konceptet "det udviklende arbejde" i vid udstrækning trækker på arbejds- og industrisociologernes analyser, og på de praktiske erfaringer fra især Tyskland og Sverige med en offensiv arbejdspolitik for humanisering af arbejdslivet, og på erfaringerne fra den skandinaviske samarbejdstradition.

Herhjemme er udviklingen og formidlingen af strategien sket i samspil mellem fagbevægelsen og arbejdslivseksperter (Hvid, 1990; Hvid og Møller, 1992). Af LO er strategien blandt andet udmøntet i fire værktøjskufferter til brug i virksomhedernes arbejde med at skabe det udviklende arbejde. At LO i særlig grad har markeret sig på dette område må ses på baggrund af dels fagbevægelsens generelle problemer med at finde en rolle i en situation, hvor stadig flere faglige forhold afgøres decentralt, og hvor mulighederne for at opnå forbedringer på de traditionelle forhandlingsfelter (løn, arbejdstid) er begrænset. Konceptet det udviklende arbejde er senere taget op af det offentlige som arbejdsmiljøstrategi (Arbejdsmiljøfondet, 1994), og som personalepolitisk nøglebegreb (Hvid, 1998),

og som målsætning i det offentlige udviklingsprogram til udvikling af "et bedre arbejdsliv og øget vækst" (Bottrup og Hvid, 1995).

Det udviklende arbejde er således både udtryk for en fagpolitisk strategi, en interessepolitik for medlemmerne, men er samtidig et bud på en ny konsensus på arbejdsmarkedet. Konceptet har ifølge Helge Hvid (1998) udviklet sig fra at være et fagpolitisk modsvar på de nye managementstrategier til at være en arbejdsmarkedspolitisk strategi og til at blive et nyt produktionskoncept.

Konceptet bygger på ekspertvurderinger af, hvor mulighederne ligger for sammentænkning af idealtypiske medarbejderes forventninger til arbejdet og moderne virksomheders forventninger til de ansatte. I lighed med andre produktionskoncepter må det betragtes både som en ideologisk figur, en myte (Deutschmann, 1997), og som en mulig ny måde at organisere produktionen og arbejdet på. Som ideologi, der er udviklet af eksperter, udgør det et tilbud til arbejdsmarkedets aktører om et nyt fælles forestillingsunivers, der omdefinerer deres indbyrdes relationer og deres selvforståelse. Konceptet har ikke sin oprindelse hos det enkelte medlem eller medarbejder og har ikke denne som sin umiddelbare målgruppe. I den forstand er det et koncept for forandring fra oven, selvom konceptet i sit indhold lægger stor vægt på medarbejdernes aktive deltagelse i processen.

Strategien udgør et gennemgribende opgør med taylorismen, men indenfor de givne magtforhold på arbejdsmarkedet og på lønarbejdets betingelser. På denne måde adskiller det sig både fra strategier for et mere radikalt magtpolitisk opgør med lønarbejdet i en eller form for socialistisk strategi. Og det adskiller sig fra en strategi for forandringer fra neden, som det for eksempel findes i det kritisk-utopiske perspektiv hos Aagård Nielsen (1996), som jeg omtaler senere. Her er deltagernes forslag og ideér ikke på forhånd begrænset af den konsensus, der findes i virksomhederne eller på arbejdsmarkedet.

Strategien for det udviklende arbejde forsøger at indtænke både arbejdsgiverinteresser og samfundsinteresser i en udvidet samfundsmæssig konsensus. At påkalde sig legitimitet som et almengavnligt projekt er måske i dag en betingelse for at opnå gennemslag både i egne rækker og i den bredere offentlighed. Men fagbevægelsen gør dermed realiseringen af sin strategi afhængig af arbejdsgivernes egen interesse heri, og af opbakningen hertil fra uddannelses- og arbejdsmarkedspolitikken. Dermed bliver det sværere for fagbevægelsen at forfølge strategien gennem interessekamp på tværs af virksomheder, da den bygger på en forestilling om overensstemmende interesser på virksomhedsniveau. Strategien sigter mere på at overbevise de professionelle og besluttende aktører på arbejdsmarkedet, end på at aktivere medlemmerne omkring egne krav til fremtidens arbejde.

Heri ligger et af de problematiske elementer i strategien, nemlig dens forenelighed med virksomhedernes egeninteresse og med de magtpolitiske realiteter på arbejdsmarkedet. Det vil jeg først diskutere. Det andet hovedproblem, som jeg vil diskutere bagefter, er strategiens forhold til medlemmernes forskelligartede og modsætningsfyldte forhold til deres arbejde.

Hvad angår det første problem, så gælder de begrænsningerne for udbredelsen af de nye produktionskoncepter, som blev diskuteret i foregående afsnit, tilsvarende for udbredelsen

af det udviklende arbejde. Hovedpunkterne i disse begrænsninger drejer sig om usamtidigheden i opbruddet fra taylorismen, om forskelligheder i virksomheders og branchers udviklingsdynamik, og om kvalitative forskelle mellem delarbejdsmarkeder. Disse forskelle i betingelserne for at realisere det udviklende arbejde indebærer, at strategien idag kun er en realistisk mulighed for et mindretal på arbejdsmarkedet. Det er primært den del af arbejdsmarkedet, hvor medarbejderne i kraft af kvalifikationer, omstillingsevne og identifikation med virksomheden og arbejdets indhold er en attraktiv partner i et nyt bytteforhold.

Thaulows forsøg på at måle udbredelsen af det udviklende arbejde i Danmark peger ikke overraskende på, at mellem halvdelen og en tredjedel af funktionærerne har et udviklende arbejde, mens det kun gælder for 5% af de ufaglærte (Thaulow, 1994:11).

Det hænger ifølge undersøgelsen sammen med at kun 20% af de ufaglærte har gode muligheder for at kvalificere sig gennem arbejdet (Ibid, s.95).

Denne status siger ikke i sig selv noget om strategiens muligheder, men kan tages som én blandt flere indikationer på, at den ikke i dag ligger indenfor rækkevidde for store grupper af ufaglærte. Ihvertfald ikke hvis strategien skal realiseres gennem konsensus på virksomhedsniveau.

De ufaglærtes mangel på muligheder for kvalificering, udvikling, tryghed og selvbestemmelse i arbejdet gør det objektivt relevant med indholdsmæssige krav til arbejdet og arbejdets organisering. Problemet er dog, at den virksomhedsorientering og individualisering, som strategien indebærer, kan forstærke den selektive og begrænsede indførelse af det udviklende arbejde, fordi dette svarer til virksomhedernes og medarbejdernes umiddelbare interesser heri. Risikoen er at der ikke vil blive ændret ved den selektive personalepolitik, som er udviklet hidtil, og som indebærer at funktionærer, faglærte og ufaglærte typisk omfattes af forskellige personalestrategier.

Det indebærer, at virksomhedernes interesse i at fastholde den kvalificerede arbejdskraft og udvikle specialiseret viden allierer sig med de ressourcestærke og veluddannede medarbejders orientering mod udvikling og uddannelse. Virksomhedernes kortsigtede planlægningshorisont og deres lave prioritering af uddannelse for de ufaglærte allierer sig med de ufaglærtes materielle orientering og lave prioritering af uddannelse.

Herudover indebærer virksomhedsorienteringen en risiko for de kortuddannede, fordi konceptet om det udviklende arbejde indebærer, at staten rolle nedtones. Den fordistiske produktivitetspagt omfattede ikke kun parterne på arbejdsmarkedet, men også staten, som via keynesiansk finanspolitik og et velfærdsstatsligt sikkerhedsnet sikrede materiel tryghed og social sikkerhed. Med de nye strategier formodes virksomhederne i stigende grad at overtage ansvaret for en række af de opgaver, som tidligere lå hos offentlige myndigheder. Men virksomhederne prioriterer disse opgaver meget forskelligt for forskellige medarbejdergrupper, og med de kortuddannede som lavt prioriterede.

Ufaglærte, faglærte arbejdere og højere og lavere funktionærer står med forskellige muligheder for at få gavn af omlægningen til nye produktionskoncepter som det udviklende arbejde. De ufaglærte har ikke samme chancer som faglærte, teknikere og funktionærer for at klare sig i den individuelle konkurrence om adgangen til de attraktive job. Og

virksomhedernes nuværende brug af medarbejderuddannelse favoriserer de i forvejen bedst uddannede grupper, og overser ofte de ufaglærte, der objektivt har det største behov. Strategien for det udviklende arbejde fremstår derfor idag som grundlag for en ny konsensus mellem de ressourcestærke grupper på arbejdsmarkedet og de moderne, HRM-orienterede virksomhedsledere. Det er derfor en udfordring for fagbevægelsen at formulere en politiske profil, der kan holde sammen på medlemmerne i en situation, hvor polariseringen mellem dem stiger. Den skal på den ene side tilgodese de yngre, uddannelses- og udviklingsorienterede medlemmer, som i stigende grad vil opleve, at de kan klare sig uden fagbevægelsen, og på den anden side tilgodese de medlemmer, der ikke uden solidarisk interessekamp har muligheder for at opnå forbedringer hverken på de traditionelle områder eller i retningen af det udviklende arbejde.

Det udviklende arbejde og det instrumentelle forhold til arbejdet

Det andet spørgsmål, som jeg vil diskutere i forhold til det udviklende arbejde, er hvordan det forholder sig til forventninger og holdninger hos medlemmerne, blandt andet de kordannedes formodede instrumentalisme. Modsat taylorismen bygger det udviklende arbejde og de nye produktionskoncepter på forestillingen om, at virksomhederne har behov for at udnytte de subjektive potentialer hos arbejderne, fordi arbejdet ikke længere kan standardiseres, forenkles og opsplittes. Det indebærer, at arbejderne tilbydes nye muligheder for udfoldelse af subjektivitet i det industrielle lønarbejde. Frigørelsen af arbejderne, foreningen af arbejderne som arbejdskraft og som autonomt menneske, fremstår som realiserbar indenfor det kapitalistiske lønarbejde.

Men forudsætningen herfor er at opbruddet fra oven, i det teknisk-økonomiske systems krav til arbejdernes subjektivitet, svarer overens med opbruddet fra neden, i de ansattes interesser og subjektive behov i forhold til arbejdet. Diskussionen i foregående afsnit viste, at produktionssystemets muligheder for at tilbyde subjektive udfoldelsesmuligheder er stærkt varierende afhængig af arbejdsfunktionstype, virksomhedstype og branche. På medarbejderside er der tilsvarende store forskelle i holdninger til arbejdet - og forandringerne heri - afhængig af blandt andet køn, alder, uddannelse, arbejds erfaring og livshistoriske baggrund. Det udviklende arbejde bygger som ekspertkoncept på en idealtypisk medarbejder med nye arbejds værdier, orienteret mod selvrealisering, uddannelse, udvikling og indflydelse. De konkrete, levende menneskers ønsker og forventninger til arbejdet bygger på deres egne arbejds erfaringer og socialisering til arbejdet. Disse faktiske arbejdsorienteringer er produkter af fortidens levevilkår og arbejdsforhold, og svarer derfor ikke umiddelbart til det udviklende arbejdes krav og muligheder. Disse arbejdsorienteringer er dog ikke faste og éntydige, men modsætningsfyldte og kan ændres gennem læring, hvis betingelserne herfor er tilstede.

En omstilling fra taylorisme til det udviklende arbejde er ikke kun en arbejdsorganisatorisk forandring, som ændrer den systemiske integration af de ansatte, deres jobfunktio-

ner, arbejdsroller, kvalifikationer og beslutningskompetence. Omstillingen vil også indebære en ny form for social integration i virksomheden, der berører alle livsverdenens tre dimensioner: Person (identitet), samfund (fællesskaber) og kultur (jvf Habermas, 1996:-303).

Omstillingen vil for det første udfordre den traditionelle lønarbejderidentitets overvejende instrumentelle selvforståelse og arbejdsorientering - omend denne også indeholder potentialer til forandring (Nielsen, 1996). Omstillingen vil udfordre den stærke opdeling i arbejderens livssammenhænge mellem arbejdsliv og det øvrige liv, fritidslivet, familielivet, samfundslivet. Og den vil svække den lønarbejderidentitet, der er knyttet til arbejderkollektivet, modkulturen og det uformelle fællesskab på arbejdspladsen.

For det andet vil realiseringen af det udviklende arbejde berøre det sociale fællesskabs karakter og normer, på grund af den øgede individuelle differentiering blandt medarbejderne, og det øgede indentifikation med arbejdets indhold - fremfor med det kollegiale fællesskab. Det forudsætter, at medarbejderne ændrer de uformelle normer, der regulerer deres arbejdsindsats, deres indbyrdes samvær og deres omgang med ledelsespersoner.

For det tredje vil omstillingen berøre de forestillinger og arbejdsværdier, der præger den traditionelle arbejderkultur. Det gælder dens defaultistiske, defensive og statiske livsperspektiv og dens materielt orienterede livsstil. Det gælder også dens fremhævelse af det produktive og kropslige arbejdes værdier og det særlige kønspræg, som dette arbejde har i de traditionelle industribrancher. Omstillingen udfordrer desuden de traditionelle arbejdsdyder, som stabilitet, tilpasningsevne og udholdenhed i rutineopgaver, og vil fordre udviklingen af nye arbejdsværdier.

Endelig er omstillingen ikke mulig uden forandring af den konfliktkultur, som findes i den tayloristiske industriproduktion, hvor forandringer oftest mødes med modstand fra medarbejderside, fordi forandringer erfaringsmæssigt går ud på at intensivere arbejdet og øge dets belastninger.

Disse forhold betyder, at det udviklende arbejde ikke for den traditionelle industriarbejder fremstår som noget entydigt ideal for det fremtidige arbejde. Hertil kommer, at de nye integrerede jobtyper ofte indebærer øgede effektivitetskrav og øgede psykiske belastninger på grund af "inderliggørelsen" af arbejdets krav og det øgede individuelle ansvar. Derfor må det forventes, at de modsætninger, som kendetegner arbejderens holdning til det traditionelle industriarbejde, også vil findes i det nye arbejde - omend i forskellige former hos forskellige typer af arbejdere.

Omstillingen fra taylorisme henimod det udviklende arbejde vil blive oplevet forskelligt af forskellige arbejdere. Den traditionelle (mandlige) industriarbejder - som for eksempel APL-undersøgelsens "velfærdsarbejder" (Bild, m.fl., 1993c) - er som idealtipe en ret éntydig figur. Men de konkrete mennesker, der er beskæftiget i en tayloristisk produktion, som for eksempel slagteriarbejdere, har mange forskellige former for arbejdsorientering. I kapitel 7 vil jeg beskrive en empirisk begrundet skelnen mellem forskellige perspektiver på uddannelse og arbejde hos medarbejderne i fødevarerindustrien. I det følgende vil jeg først undersøge, hvordan disse forskelle begribes og beskrives.

Goldthorpes, m.fl.'s undersøgelser i 1960'erne beskrev industriarbejderens holdning til arbejdet som instrumentel, og viste billedet af en tilpasset og individualiseret arbejder, der forfølger materielle mål og har forladt den traditionelle, solidariske orientering (Korpi, 1978; Nielsen, 1996). I denne beskrivelse forstås arbejderens holdninger til arbejdet som et spejlbillede af arbejdets muligheder indenfor fordismens institutionelle rammer. Det instrumentelle forhold til arbejdet ses som en tilpasning til et arbejde, der kun giver begrænset autonomi, men som kompenserer herfor med en høj løn og social sikkerhed. Virksomhedens rationelt kalkulerende holdning til arbejderne med tidsstudier og akkordberegninger modsvares af arbejderens instrumentelle orientering mod arbejdets materielle udbytte. En stor del af den senere arbejds sociologi har direkte eller indirekte forholdt sig kritisk til denne tese. Borg (1971) peger for eksempel på, at der kort tid efter at Goldthorpe, m.fl.'s. undersøgelse på samme virksomhed udbrød der en række vilde strejker, som både viste arbejderens utilfredshed med arbejdets manglende indhold, og viste styrken i deres kollektive orientering.

Både kortuddannedes holdninger til arbejde og uddannelse betegnes ofte som nytteorienterede eller instrumentelle (ex Larsson, m.fl. 1986). Hermed menes, at motivationen til uddannelse er bestemt af, hvilken umiddelbar nytte uddannelsen giver. Nyttens tænkes almindeligvis i relation til arbejdet, da kortuddannede normalt ikke forbinder deres personlige liv og fremtidsperspektiver med uddannelse. Overfor denne instrumentalisme stilles et videre uddannelsessyn - uddannelse til livet og til personlig udvikling - som er desto mere udbredt, desto længere uddannelse personen har (Larsson, m.fl. 1986:111). Instrumentalismetesen er problematisk af flere grunde. For det første er det et spørgsmål, om personer med længerevarende uddannelse har en mindre nytteorienteret holdning, sådan som opfattelsen er. Forskellen mellem de to grupper drejer sig snarere om, *hvilken* nytte de forventer af at tage uddannelse. Kortuddannede med få valgmuligheder på arbejdsmarkedet relaterer uddannelsen til deres nuværende arbejde, og oplever ofte ikke noget uddannelsesbehov her. Det udtrykker ofte en realistisk vurdering af de faktiske - meget begrænsede - muligheder for at anvende kvalifikationer i deres arbejde. Og det udtrykker kortuddannedes oplevelser af ringe udbytte af skolegangen, og et kulturelt givet statisk og defensivt livsperspektiv.

Længerevarende uddannede har i højere grad et udviklings- og karrierespektiv for arbejdet, og tænker nytten af uddannelse i relation hertil. Og da arbejdet tilbyder større udviklingsmuligheder og selvbestemmelse, er arbejdet ikke adskilt fra det personlige liv, sådan som det er for den kortuddannede. Når højere uddannede grupper tænker uddannelse som led i en personlig udvikling, og kortuddannede tænker uddannelse i relation til deres umiddelbare jobsituation, så udtrykker det både forskellige objektive vilkår - blandt andet på arbejdsmarkedet - og forskellige livsperspektiver.

For det andet antyder instrumentalismebegrebet, at arbejderens holdning til uddannelse bygger på rationelle og bevidste nytteberegninger i lighed med den økonomiske teoris "economic man". Det uholdbare i en sådan opfattelse fremgår blandt andet af modsætningen mellem arbejderens subjektive uddannelsesbehov og det objektive behov, som de rationelt set burde handle efter. De grundlæggende holdninger må anses for at være socio-

kulturelt bestemt og knyttet til en praktisk, situationsbestemt bevidsthed. Man kan med Bourdieus begreber sige, at sociale grupper har forskellig typer af habitus, der ud fra deres sociale baggrund fastlægger tolknings- og handlemønstre, som passer med gruppens sociale vilkår (Bourdieu, 1990, 1983). I habitusbegrebet ligger også, at en nytteorienteret holdning til uddannelse ikke betyder, at den er rationel, forstået som en bevidst, strategisk kalkule, hvor de objektive muligheder afvejes mod hinanden. Der er derimod tale om bestemte indsocialiserede grundmønstre i opfattelsen af samfundet og ens egen placering heri, og i tilknytning hertil om bestemte livsperspektiver og handlemuligheder.

Forenklet sagt, kan man skelne mellem et kollektivistisk og materialistisk perspektiv hos kortuddannede arbejdere og et individualistisk og immaterielt perspektiv hos den voksende nye middelklasse, hvis status bestemmes af omfanget af deres "kulturelle kapital". Sådanne forenklinger er ligesom begrebet "klassehabitus" dog teoretiske konstruktioner, som ikke skal forveksles med konkrete, levende menneskers praksis. Men konstruktionerne kan bidrage til at klargøre nogle af de generelle sociale forskelle og sammenhænge, som den empiriske analyse kan søge efter.

I den undersøgelse af slagteriarbejderkulturen, som følger i kapitel 8, finder jeg, at den instrumentelle holdning blandt andet er udtryk for en kollektiv norm på arbejdspladsen. Den distancering til arbejdet, som ligger heri, udgør et forsvar mod den fysiske og psykiske belastning, som arbejdet indebærer. Samtidig gør arbejdernes selvforståelse af arbejdsforholdet som instrumentelt det muligt for dem at opfatte sig som frie og lige i forholdet til virksomheden. Denne instrumentelle selvforståelse dækker dog over, at arbejdet ofte har afgørende betydning for deres selvværd og deres oplevelse af at have et godt og meningsfyldt liv.

Det viser behovet for at undersøgelser af holdninger er åben for at forstå det subjektive forhold til arbejde som modsætningsfyldt og bestående af flere lag: bevidste, førbevidste (praktiske) og ubevidste. Desuden må man skelne mellem på den ene side individuelle holdninger med baggrund i den enkeltes egne erfaringer og på den anden side den sociale gruppes normer og praksisformer, som i større eller mindre omfang er tilegnet individuelt. Holdninger er udspændt i et felt mellem arbejdspladsens kollektive normer og den enkeltes livshistorisk forankrede orienteringsmønstre. Det kan for eksempel for de slagteriarbejdere i industrien, som har en baggrund i en selvstændig livsform i landbruget, være et ganske modsætningsfyldt felt.

Forståelsen af kollektivet på arbejdspladsen har i arbejds sociologien ofte taget udgangspunkt i Lysgaards (1961) undersøgelser af arbejderkollektivet. Lysgaard beskrev den mandlige industriarbejder som del af et uformelt og normativt reguleret fællesskab, som definerede hvordan arbejderne forholdt sig til hinanden, til arbejdet, virksomheden og samfundet. For forskerne viste der sig en dobbelthed i arbejdernes holdninger. Arbejderne gav udtryk for forskellige holdninger til arbejdet alt efter om de forstod sig som del af arbejderkollektivet eller om de forstod sig som del af den formelle virksomhedsorganisation.

Generelt har arbejderkollektivet som begreb i dag mindre relevans. Lysgaards analyse konkluderede, at arbejderkollektivets styrke er betinget af tre faktorer. Det er dels betinget af, i hvilken grad arbejderne oplever sig stillet overfor fælles problemer (pres fra ledelsen, underordning), og dels af arbejderens indbyrdes nærhed (socialt, rumligt, tidsligt) og dels af deres indbyrdes identifikationsmuligheder (ensartede jobfunktioner).

Disse forudsætninger for udvikling af arbejderkollektiver bliver svækket med den igangværende forandring af arbejdet. Det skyldes den stigende differentiering af arbejdets indhold, decentralisering af produktionsenhederne, pluralisering af livsstile og tendensen til øget "indrestyring" i arbejdet istedet for ydre styring og kontrol. I tayloristiske brancher som slagteribranchen er betingelserne på arbejdspladsen dog fortsat i vid udstrækning til stede for et stærkt arbejderkollektiv blandt andet i kraft af de store produktionsenheder, de ensartede jobtyper, arbejderens indbyrdes fysiske nærhed i produktionen og det stærke ydre pres (se afsnit 4.1).

Med introduktionen af nye produktionskoncepter og fladere organisationsformer får det traditionelle arbejderkollektiv konkurrence af ledelsesinitierede former for socialt fællesskab i produktionen, fx kvalitetscirkler og selvstyrende arbejdsgrupper. Og af mere individuelt differentierede former for arbejdsorganisering, som tilbyder en større grad af selvbestemmelse i arbejdet. Det medfører en svækkelse af arbejderens fællesskab og kollektive indflydelse. Konsekvensen for de, der har deres arbejdsidentitet knyttet til det sociale samvær i arbejdet, kan være øget usikkerhed og identitetsproblemer i valget mellem arbejdersolidaritet og virksomhedsloyalitet.

Holdninger til det udviklende arbejde

Hvordan man forstår arbejderens holdninger til arbejdet, afhænger af hvilken interesse man har heri - og af den teoretiske og metodiske tilgang. I den marxistiske tradition er arbejderbevidsthed blevet forstået udfra interessen i arbejderklassens rolle som samfundsmæssigt subjekt, som bærer af en ny, demokratisk styret produktionsform til afløsning af kapitalismen. Denne traditions materialisme har ofte overbetonet den økonomiske bestemthed af arbejderens kollektive forestillingsverden og undervurderet betydningen af - og den relative selvstændighed af - den kulturelle udvikling. Hovedvægten har ligget på teoretiske undersøgelser af forholdet mellem lønarbejdets form, vareproduktionen og udviklingen af bevidsthedsformer - især fremmedgørelse. I modsætning hertil har arbejds sociologiens analyser af holdninger og kvalifikationer traditionelt været rent empirisk orienterede og anvendelsesorienterede i deres sigte. Selvom for eksempel Human Relationsskolen hos Edgar Mayo tog udgangspunkt i de samfundsmæssige problemer, som det industrielle arbejde medførte, så udviklede den sig i praksis omkring løsning af "motivationsproblemer" på virksomhedsniveau.

I den industrisociologi, som udviklede sig i efterkrigstiden, er holdninger primært blevet anset for at være bestemt af de ansattes arbejds erfaringer og af deres aktuelle arbejde. Denne tilgang til forståelse af holdninger har på den ene side betydet, at holdninger over-

vejende er blevet betragtet som entydige, faste, sammenhængende og rationelle størrelser. Hermed er de ikke-bevidste lag og den psykiske dynamik, som ikke kan måles med kvantitative metoder, forblevet skjult. På den anden side er holdningernes samfundsmæssige karakter, deres relation til arbejdernes socio-kulturelle baggrund og til deres placering i den sociale struktur, også faldet udenfor horisonten. I det følgende vil jeg se på nogle teoritilgange, som kan bidrage til at belyse disse mangler ved den industrisociologiske tradition, det manglende blik for subjektivitet og samfundsmæssighed. Først vil jeg diskutere nogle bud på, hvordan subjektivitet i forhold til arbejdet skal forstås.

Den psykoanalytisk orienterede socialpsykologi hos Volmerg og Leithäuser (Volmerg, m.fl. 1986; Leithäuser og Volmerg, 1994) afviser den såkaldte genspejlingsteori i den traditionelle arbejdspsykologi. Denne teori går ud fra, at arbejdets subjektive sider kan bestemmes ud fra analyser af arbejdets objektive vilkår, dets dispositionsmuligheder, kvalifikationskrav, m.v. Denne opfattelse overser blandt andet, at mennesket både har et liv før det indtræder i arbejdet, og et liv udenfor arbejdet. Og den overser, at mennesker forbinde sig med arbejdet på grundlag af deres egen subjektive behov, og ikke udfra en identifikation med produktionens behov. I modsætning hertil betragter Volmerg og Leithäuser arbejdets subjektive betydning i lyset af personens øvrige livssammenhænge og i lyset af den enkeltes livshistorie og socialisering til arbejdet.

De peger på, at indtræden i arbejdslivet forudsætter en udformning af de subjektive behovs-strukturer i rimelig overensstemmelse med de gældende sociale normer og værdier. Arbejdsevnen bygger på den socialisering, der finder sted i familien, i kammeratskabsgrupper og i institutions- og skoleverdenen. Gennem socialisationen sker der en regulering af den indre naturs kræfter, hvilket er en forudsætning for menneskets senere evne til at indgå i en kollektiv bearbejdning den ydre natur. Gennem socialisationsprocessen udvikles et modsætningsfyldt og delvist ubevidst orienteringsmønster, som er udgangspunkt for hvilke subjektive behov, der søges opfyldt i arbejdet. Arbejdets indre betydning er således ikke nogen afspejling af arbejdets ydre vilkår.

Det indebærer, at der ikke sluttes fra de ydre frihedsgrader i arbejdet til det subjektive handlingsspillerum. Den subjektive udfoldelse kan være begrænset indefra på grund af inderliggørelsen af arbejdets ydre tvang, af en inderliggjort arbejdsmoral. Det kan forklare hvorfor forandring af det inhumane arbejde ikke kun møder modstand fra ledelsen, men også fra de, der er beskæftiget i dette arbejde.

Volmerg og Leithäuser har undersøgt subjektive barrierer for en humanisering af arbejdslivet. Deres socialpsykologiske tilgang kombinerer en marxistisk og en psykoanalytisk forståelse af arbejdets modsigelser. Hvad angår arbejdets samfundsmæssige betydning tager de udgangspunkt i en marxistisk forståelse, som indebærer, at mennesket skaber sig selv gennem arbejdet. Det gælder både i historisk forstand, at det er gennem arbejdet, at mennesket som art skaber og fornyer betingelserne for sin egen eksistens. Og dels i den forstand, at det primært er gennem arbejdet, at det enkelte menneske forbinder sig med samfundet. Det er først og fremmest gennem arbejdet, at mennesket kan erfare sig selv gennem sin skabende omgang med den sociale omverden og den ydre natur. Mennesket

bearbejder og udvikler sin indre natur, sin identitet, samtidig med at det bearbejder den ydre natur. Fremhævelsen af arbejdets identitetsskabende karakter gælder også selvom arbejdet er tayloristisk, opsplittet og tømt for indhold. Leithäuser og Volmerg bygger på Maria Jahodas fem analytiske dimensioner i deres analyse af arbejdets subjektive betydning.

“-Selv under restriktive betingelser kan arbejdet have identitetsstøttende funktioner, for så vidt som det fastlægger en bestemt tidsstruktur, udvider menneskers sociale horisont, giver status, tvinger til aktivitet og endelig igennem arbejdsdelingen gør det muligt for den enkelte at have del i kollektive mål” (Volmerg, 1994:105).

I undersøgelsen af arbejdets subjektive betydning tager de ikke udgangspunkt i de ydre, funktionelle krav, der stilles om subjektivitet i arbejdet (ansvarlighed, kvalitetsbevidsthed, selvstændighed). Den traditionelle arbejdssociologis måling af objektive kendetegn ved forskellige former for arbejdsorganisering er ikke istand til at indfange den subjektive oplevelse af arbejdet. Herved kan man nemlig hverken begribe de fortrængte sider af arbejdsoplevelsen, eller det overskud af subjektiv betydning, som arbejdet indeholder, herunder utopiske bevidsthedsindhold, som kan danne grundlag for forandringer fra neden (Nielsen, m.fl. 1994:84). Adgangen til arbejdernes indre oplevelsesverden forudsætter en forståelsesorienteret deltagelse i arbejdernes forsøg på at italesætte deres arbejds erfaringer. Det subjektive arbejdsforholds fortrængninger, projektioner, forskydninger og andre ubevidste sider kræver en tolkende metode, hvor forskerens personlighed og subjektivitet indgår som bevidst redskab i tolkningsprocessen.

I Leithäuser og Volmergs undersøgelser fremstår arbejdsorienteringer ikke som faste, konsistente og afklarede, men som ambivalente, diffuse og situationsafhængige bevidsthedsformer. De deler heller ikke den opfattelse, at arbejdernes holdninger er rent instrumentelle. Istedet for en instrumentel holdning til arbejdet finder de en tæt sammenvævning mellem arbejdernes livsforløb og deres arbejde.

Den kapitalistiske organisering af arbejdet indebærer godt nok en tvungen adskillelse mellem liv og arbejde. Men denne adskillelse genfindes ikke i arbejdernes hverdagsbevidsthed. Arbejdet som forbrug af levende kropslig, intellektuel og psykisk energi lader sig ikke så let instrumentalisere. Selv når de har en ringe grad af autonomi i arbejdet, forsøger arbejderne at forbinde arbejdet med subjektiv mening, at finde arbejds glæde i det, og de søger efter sider af arbejdet, som de kan finde stolthed og bekræftelse ved. For det meste er disse behov ikke bevidst formulerede som eksplicite krav til arbejdets indhold, men kommer til udtryk i utilfredshed og klager over arbejdet.

De subjektive forventninger til arbejdet forbliver ofte skjult, fordi de behov, som arbejderne ikke tror kan blive indfriet, bliver fortrængt for ikke at virke psykisk belastende. De positive sider af arbejdet bliver fremhævet, og de inhumane arbejds vilkår bliver fortrængt i et psykisk selvforsvar. Gennem en rutinisering af handlemønstrene kan de belastende og ellers ubærlige sider ved arbejdet fortrænges, så arbejderne undgår til stadighed at opleve dem som ubehagelige. Herved kan de opnå en vis psykisk ligevægt mellem subjektive behov og objektive krav i arbejdet. Da denne ligevægt ofte er skrøbelig og kun kan fast-

holdes gennem brug af psykisk energi, modsætter arbejderne sig ofte forandringer, som kan true denne ligevægt.

Denne subjektive dynamik betyder samtidig, at meget af arbejdslivets viden og emotionaleitet og mange oplevelser forbliver skjult både for andre og for én selv. Disse fortrængninger hindrer, at arbejdets vilkår umiddelbart kan blive genstand for bevidst refleksion. Det blokerer for overvejelser over, hvordan det kunne organiseres anderledes eller forandres gennem kollektiv handling. Andre måder at organisere arbejdet på bliver nedvurderet og den givne tilstand bliver betragtet som nødvendig og uforanderlig.

Becker-Schmidt (1982) beskriver arbejdet som struktureret af både objektive og subjektive modsætninger, som både modsætningsfyldt og ambivalent. Hun beskriver forholdet til arbejdet som på den ene side præget af de modstridende ydre adfærdskrav, som udspringer af lønarbejdets dobbelthed af at være produktion af nytteværdi og brugsværdi, sådan som Marx påpegede. På den anden side er forholdet til arbejdet præget af subjektiv ambivalens, som præget af konkurrerende og modsatrettede følelsesmæssige dispositioner, der har deres baggrund i den enkeltes livshistorie. Samtidig med at arbejderne forsøger at forbinde arbejdet med liv, lyst og mening, tilstræber de en følelsesmæssig distancering, og en fortrængning, harmonisering og udglatning af arbejdets modsætningsfyldte krav.

For at bruge et eksempel fra min slagteriundersøgelse, så danner enkeltmandsakkorderne for de mandlige slagteriarbejdere grundlag for både ønske om mandlig selvhævdelse i konkurrencen med kollegaer (styrke, faglig dygtighed), og ønsker om anerkendelse fra ledelsens side gennem høj præstation. Samtidig giver akkordarbejdet anledning til oplevelser af ulyst og modvilje på grund af udpiningen af kropslig energi, monotonien, bundetheden og umyndiggørelsen i arbejdet.

Med henvisning til Habermas's begreber forstår Leithäuser og Volmerg (1986) arbejdet som både system- og livsverden, som både funktionelt og normativt reguleret. Arbejdspladsen er dels en systemverden, hvor organisation og maskiner er materialiseringer af medierne magt og penge. Samtidig er arbejdspladsen for arbejderne rammen om en fælles livsverden. Livsverdenen eksisterer i en tayloristisk produktion som nicher, hvor arbejderne forsøger at kompensere for arbejdets belastninger og tvang. I virksomhedens livsverden opfanges og bearbejdes oplevelserne af de organisatoriske og teknologiske ændringer og af de stadige stramninger af kvalitetskrav og tempo. Bearbejdningen sker blandt andet gennem aktivering af orienteringsmønstre fra andre livssammenhænge, som bliver overført på arbejdet. Herved bliver ydre produktionsnormer omtolket til subjektivt acceptable normer og udstyret med en emotionel oplevelsesværdi. Det tayloristiske arbejdes umyndiggørende karakter og det stadigt øgede arbejdspress fremmer regressive reaktionsmønstre blandt arbejderne. Det øger tilbøjeligheden til at aktivere barnlige og familiære handlings- og oplevelsesmønstre og hengivelse til dagdrømme og fantasier som en aflastning af det ydre pres. Denne subjektive dynamik i arbejdet kan bidrage til at forklare, hvordan det tayloristiske arbejde subjektivt kan udholdes over mange år. Og samtidig kan det belyse, hvorfor medarbejderne modsætter sig forandringer, selvom de objektivt set er nedbrydende for de ansatte.

Leithäuser stiller sig derfor kritisk overfor organisationsforandringer fra oven, en "ydre humanisering" af arbejdet, som tager udgangspunkt i objektive kriterier for indretning af gode jobs, men som ikke rammer kernen i den inhumane tilstand på arbejdspladsen. I stedet peger han på behovet for en humanisering, der tager udgangspunkt i de ansattes egne tidsrytmer og lyst til udfoldelse i arbejdet, og som begunstiger deres muligheder for samarbejde og kommunikation i arbejdet.

I en undersøgelse af arbejdsorienteringer på grundlag af kvalitative interviews kritiserer Birgit Geißler (1984) den industrisociologiske traditions forståelse af bevidsthed, som den knytter direkte sammen med de objektive arbejdsvilkår. Hun peger istedet på, at arbejdets betydning må forstås i sammenhæng med de øvrige livssammenhænge, personen indgår i. Geißler benytter et begreb om subjektivitet, som har både en dybde dimension (social overflade kontra identitet) og en bredde-dimension (forskellige livssammenhænge). Der er modsætninger mellem handlings- og orienteringsmønstre knyttet til forskellige livssammenhænge, men samtidig er disse mønstre forbundet med hinanden på et dybereliggende subjektivt forarbejdningsniveau. Samtidig med at hun forsøger at begribe subjektivitetens kompleksitet, opererer hun i sin undersøgelse med idealtyper, som forbinder det psykologiske perspektiv med et sociologiske perspektiv (sociale grupper).

Hun skelner mellem to dimensioner i forholdet til arbejde hos industriarbejdere. Den ene dimension er lønnen, som dels handler om en "nødvendig" instrumentalitet i forhold til reproduktionen af egen arbejdskraft (vægt på tryghed, undgå nedslidning, overleve på rimeligt leveniveau). Dels handler det om lønnen som compensation for mangel på mening og dispositionsmuligheder i arbejdet eller store belastninger i arbejdet. Den anden dimension er arbejdet, som handler om arbejdets indhold, om muligheden for at anvende sine kvalifikationer, om produktets samfundsmæssige nytteværdi, om kommunikations- og samarbejdsmulighederne i arbejdet, og om muligheden for medbestemmelse over produktet og arbejdsvilkårene.

Ud fra en sådan specificering af elementerne i holdninger til arbejdet, sammenligner Geißler faglærte og ufaglærte, samt mandlige og kvindelige industriarbejdere. For faglærte arbejdere fandt hun, at en god løn var en forudsætning for at de tillagde arbejdets indhold betydning, hvilket deres position på arbejdsmarkedet oftest tillod dem. De faglærtes fagidentitet afhang især af arbejdets indhold, af muligheden for at bruge egne kvalifikationer til at yde en god kvalitet i arbejdet, og af graden af selvbestemmelse i arbejdet.

Blandt ufaglærte var lønnen derimod oftest det vigtigste, dels fordi den objektive arbejds-situation (samlebåndsarbejde, rutineprægede job) gjorde en interesse i arbejdets indhold vanskelig. Dels fordi en højere løn af dem blev betragtet som compensation for et højt arbejdstempo, et belastende arbejde, og for overtid og skiftehold. Selvom der ikke fandtes den samme fagstolthed over eget konkrete stykke arbejde, som hos de faglærte, fandtes også hos de ufaglærte en stolthed over at være deltager i den samlede produktion som produktiv arbejder.

Blandt kvindelige, tillærte arbejdere spillede familien ofte en større rolle end arbejdet for den subjektive orientering i hverdagslivet. Det må ses i sammenhæng med, at kvinders

industriarbejde sjældent tilbyder nogen særlige muligheder for selvrealisering gennem arbejdets indhold. Derimod var der en stærkere orientering mod arbejdets kommunikationsmuligheder, sociale kontakter og anerkendelse af arbejdsydelsen. Dette må blandt andet ses i lyset af de manglende muligheder for at få dækket disse behov gennem det socialt isolerede og lavt værdsatte husarbejde. Med hensyn til kvindernes stærkere orientering mod familien end mod lønarbejdet, er dette nok mere udtalt i Tyskland end i Danmark, på grund af den store forskel i kvindernes tilknytning til arbejdsmarkedet i de to lande.

Med udgangspunkt i denne undersøgelse må man sige, at holdningerne blandt især ufaglærte arbejdere og kvindelige arbejdere ikke svarer overens med kravene i det udviklende arbejde, som for eksempel at varetage selvstændige arbejdsfunktioner, at planlægge eget arbejde og at samarbejde på tværs af faggrupper. For disse grupper er det ikke kun deres manglende eller for snævre faglig-tekniske kvalifikationer, der hindrer dem i at arbejde i de mere integrerede jobtyper. Også deres ensidige orientering mod lønnen og de sociale sider af arbejdet, forhindrer at de melder sig i konkurrencen om de nye jobtyper, som forudsætter et engagement i arbejdets indhold, produktets kvalitet og anvendelsen af kvalifikationer.

Det udviklende arbejde svarer i højere grad overens med de arbejdsvilkår og arbejdsorienteringer, som findes blandt de faglærte arbejdere. Men også blandt faglærte findes forskellige holdninger til arbejdet og faget. I Horsholt Rasmussens (1990) undersøgelse betragtes de faglærtes udvikling af fagidentitet som formet i et samspil mellem socialiseringen *til arbejde* i familien, i skolen og i en eventuel erhvervsuddannelse og socialiseringen *i arbejdet* efter endt uddannelse, i erhvervsbiografien. Han skelner mellem 4 former for fagidentitet hos faglærte: Høj og lav fagidentitet, fagidentitet med vægt på dispositionsmuligheder og fagidentitet med vægt på interaktionsmuligheder. Hans undersøgelse, som bygger på interviews og forløbsundersøgelse af 35 lærlinge, peger på at kun faglærte med høj fagidentitet uden videre har mulighed for tilpasse sig de ændrede kvalifikationskrav, som følger af de nye produktionskoncepter.

For faglærte med lav fagidentitet er der barrierer i form af lavt handlingsberedskab i forhold til at påtage sig nye arbejdsopgaver og et ringe engagement i forhold til indholdet i arbejdet. De faglærte med vægt på dispositionsmulighederne har ringe interesse i efteruddannelse, og har svært ved at sætte nedre grænser for det faglige niveau i det arbejde de påtager sig, og de har svært ved at omstille sig til nye former for arbejdsidentitet, som kræves med de nye produktionskoncepter.

Endelig har faglærte med vægt på interaktionsmuligheder i arbejdet elementer af traditionel lønarbejderbevidsthed, som blokerer for et se arbejdet som mulighed for udfoldelse af personlige evner og led i et karriereforsøg. Horsholt Rasmussen konkluderer på den baggrund:

“at de nye kvalifikationskrav vil føre til en øget polarisering i arbejdsstyrken, fordi det først og fremmest vil være personer med ikke kun de faglige kvalifikationer i orden og ført up-to-date, men også personer, der har de nødvendige personlige og sociale ressourcer

til at gå ind i en omstillingsproces, der kræver andre sociale normer og måske en helt anden forståelse af lønarbejdet, hvor engagement og motivation vil være nøglebegreber” (Horsholt Rasmussen, 1990:144-5).

Denne konklusion indebærer, at uddannelse og udvikling i arbejdet opleves meget forskelligt af forskellige mennesker afhængig af deres arbejdsidentitet. Fagidentiteten er ikke blot bestemt af faguddannelsen og erhvervsbiografien, men hænger også sammen med den socialisering til arbejde, der ligger forud for indtræden på arbejdsmarkedet. Dette perspektiv fremhæver, at grundholdningerne til arbejdet er udviklet som en del af livshistorien, og de er forankret i identiteten. Samtidig har den psykoanalytiske socialpsykologi peget på ambivalensen i de subjektive orienteringsmønstre, og på de ubevidste sider af forholdet til arbejdet.

Den grundlæggende arbejdsorientering er dannet gennem socialiseringen i familien, gennem uddannelsessystemet og gennem egne arbejds erfaringer. Den er forankret i den enkeltes arbejdsidentitet og i den arbejderkultur eller fagkultur, man indgår i. Den grundlæggende arbejdsorientering er ikke-bevidst, og tilhører den del af individets verdensbillede og selvforståelse, som ureflekteret tages for givet, og som til stadighed bekræftes af ens sociale omverden. Den reproduceres først og fremmest i hverdagens sociale praksis på arbejdspladsen og i de øvrige livssammenhænge. Arbejdsidentiteten vedligeholdes gennem deltagelse i rutinerede handlingsmønstre og gennem ritualiserede sociale omgangsformer og talemåder. Da den udgør en del af individets ontologiske sikkerhedssystem (Giddens, 1984:53), er det forbundet med angst og identitetskrise, når den udfordres, for eksempel i forbindelse med organisationforandringer fra oven eller arbejdsløshed. Arbejdsidentiteten ændres derfor ikke på kort sigt, selvom de objektive vilkår ændres, for eksempel hvis mulighederne for selvbestemmelse i arbejdet bliver udvidet. De grundlæggende forståelsesmønstre, som er knyttet til identiteten, styrer den løbende perception og tolkning af omverdenen. Det sker på en sådan måde, at forandringer i omverdenen så vidt muligt tolkes ind i det eksisterende verdensbillede.

De faglige kvalifikationer, som er nødvendige i det udviklende arbejde, kan ofte udvikles gennem målrettet, ekstern uddannelse. Arbejdsorienteringen udvikles og forandres derimod først og fremmest gennem ændringer i den sociale praksis på arbejdspladsen, når denne giver plads til bearbejdning af den usikkerhed, angst og ambivalens, som typisk er forbundet med identitetsbearbejdning (Illeris, 1995).

Uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau, der vil knytte an til medarbejdernes subjektive behov og læreberedskab, skal derfor tage højde for de individuelle forskelle i arbejdsidentitet, og for medarbejdernes ambivalente forhold til arbejdet. Det er i modstrid med den målrationelle planlægningstanke, der forestiller sig en bevidst og styret udvikling af mennesker efter explicitte mål.

Når der planlægges uddannelse for ikke-faglærte er det vigtigt at give plads for en personlig udvikling, der knytter an til de ikke-instrumentelle sider i den enkeltes tilknytningen til arbejdet. Undervisningen må tage udgangspunkt i de faktiske modsætningsfyldte behov

og interesser, som arbejderne oplever i arbejdet. Og den skal forsøge at forbinde sig med deltagernes eget perspektiv og deres egne erfaringer. Samtidig må man dog gøre sig klart, at en uges eller et halvt eller helt års uddannelse normalt ikke vil ændre ved grundlæggende holdninger, som er dannet gennem årtiers arbejds erfaringer, og som bygger på kulturelle træk, der er overleveret fra de tidligere generationer.

De former for arbejdsidentitet, der er udviklet i tilknytning til det traditionelle arbejde, udgør barrierer for realiseringen af et mere udviklende arbejde. Og de psykiske fortrængningsmekanismer, der har gjort det muligt at leve med det tayloristiske arbejde, skaber modstand mod forandringer, selvom disse udefra set kunne aflaste arbejderne. Samtidig er disse holdninger og orienteringsmønstre resultater af læreprocesser, som viser menneskers evne til at skabe sig mening i arbejdet, selv når mulighederne herfor er dårlige. Også de faglærte uden "høj fagidentitet" i Horsholt Rasmussens undersøgelse har positive former for tilknytning til arbejdet, som de kan videreudvikle, omend disse ikke svarer til de nye produktionskoncepters krav. Og selvom de ambivalenser og ubevidste orienteringsmønstre, som Volmerg, m.fl. påviste, er udtryk for en ligevægt, der virker konserverende, indeholder de også potentiale for forandringer. Spørgsmålet, som jeg vil tage op senere er, hvordan uddannelsesplanlægning på virksomhedsniveau kan skabe rammer for læreprocesser, der udnytter disse potentialer for forandring af det traditionelle tayloristiske arbejde.

Holdninger set udfra den sociale struktur eller kultur

Ved siden af industrisociologiens manglende blik for subjektivitet - som jeg har diskuteret ovenfor - pegede jeg på dens manglende blik for den samfundsmæssige dimension af holdninger og bevidsthed. I det følgende vil jeg diskutere nogle bud på, hvordan arbejdsorienteringer hænger sammen med strukturelle eller kulturelle forhold. Denne sammenhæng kan forstås begge veje. Dels kan holdninger til arbejdet forklares som bestemt af personernes placering i den samfundsmæssige struktur eller af deres kulturelle arv. Dels kan holdninger til arbejdet indeholde en "social orientering", en utopisk dimension, og et potentiale for forandring af arbejdets samfundsmæssige karakter.

I Kern og Schumanns tidligere industrisociologiske analyse (1971) indgik undersøgelser af arbejderbevidsthed, af arbejderne holdning til deres arbejde. Undersøgelsen konkluderede blandt andet, at arbejderne tilpassede deres holdninger og forventninger til arbejdet til deres konkrete arbejds situation. Vedligeholdelses- og reparationsarbejdere, der havde stor indflydelse på egen arbejds situation, havde også større forventninger til arbejdets indhold, mens samlebåndsarbejderne med ringe dispositions muligheder i arbejdet lagde størst vægt på et lavt arbejdstempo, socialt samvær og lønnen.

Denne overensstemmelse mellem arbejdets indhold og arbejderne forventninger kan forklares med, at arbejderne løbende tilpasser deres forventninger til aktuelle erfaringer med arbejdet. Mine undersøgelse i slagteribranchen bekræfter, at desto længere tid arbejderne har været beskæftiget ved nedslidende rutinearbejde, desto mindre utilfredshed giver de

generelt udtryk for over dette. Denne tilpasning sker ikke blot som en passiv indskrænkning af forventningerne, men som en aktiv proces, hvor subjektive behov om mening, anerkendelse og selvrealisering knyttes til arbejdet på trods af dettes begrænsede autonomi, sådan som Becker-Schmidt (1982) og Volmerg, m.fl., (1986) har påpeget det.

Overensstemmelsen mellem arbejdets indhold og arbejderens forventninger kan også forklares strukturelt. Den kan forklares med den sociale selektions og reproduktions mekanismer, der sikrer, at rekrutteringen til de forskellige funktioner i den samfundsmæssige arbejdsdeling foregår på en måde, så person og funktion oftest passer sammen. Ufaglærte arbejdere kommer oftest selv fra arbejderhjem, hvorfra de medbringer en arbejdsorientering, der passer med arbejdets objektive vilkår. Det gælder i det mindste så længe, at forandringerne i arbejdet ikke gør de kulturelt overleverede orienteringsmønstre uanvendelige. I stigende grad er der dog modsætninger mellem den socialisering til arbejdet, som foregår i familien, og det kommende arbejdsliv, som venter børn af ufaglærte arbejdere. Det skyldes, at især det ufaglærte arbejde er udsat for rationaliseringstiltag, som forandrer arbejdets indhold og kvalifikationskravene. Mange af jobtyper og organisationsformer, hvori forældrene har arbejdet, vil ikke eksistere - eller være stærkt forandret - en generation senere. Holdningerne vil da være præget af modsætningen mellem de nedrevne holdninger og de krav og vilkår, som arbejdet i dag indeholder.

En forståelse af holdninger til arbejdet, som eksplicit tager udgangspunkt i samfundets socio-økonomiske struktur, er den strukturelle livsformsanalyse hos Thomas Højrup (1983). Udfra en strukturalistisk marxismes definition af forskellige produktionsmåder udleder han forskellige livsformer. Det er individernes forhold til arbejdet som grundlæggende adskiller de tre livsformer: lønarbejderen, den karrierebundne og den selvstændige livsform. I modsætning til industrisociologien forsøger livsformsanalysen således at inddrage alle livssammenhænge i en teoretisk konstruktion af forskellige idealtypiske holdninger til arbejdet. Samtidig tager den eksplicit udgangspunkt i en samfundsmæssig helhedsforståelse, hvori arbejdslivet indplaceres. Denne teoretiske konstruktion af livsformer som rene idealtyper indebærer dog, at de ikke rummer nogen subjektiv dimension. Dels fordi aktørernes strukturelle bestemtthed lukker for den konkrete, levende subjektivitets ubestemtthed. Og dels fordi det kulturelle felt i analysen bliver reduceret til en dimension af den socio-økonomiske struktur (Sørensen og Vogelius, 1991).

I livsformsanalysen har lønarbejderlivsformen et instrumentelt og udvendigt forhold til arbejdet, som er middel til opnåelse af personlige mål udenfor arbejdslivet. Opfattelsen er, at kapitalens ligegyldighed overfor lønarbejderen som person modsvares af en ligegyldighed hos lønarbejderen overfor arbejdet - den gensidige ligegyldighed, som også Marx forestillede sig det. En sådan opfattelse mener jeg ikke er holdbar. Arbejderen, som bærer af arbejdskraft, og arbejderen som levende menneske kan i den konkrete arbejdsproces ikke skilles ad. Derfor kan arbejderens forhold til arbejdet og sin egen arbejdskraft ikke betragtes som rent udvendigt og instrumentelt, som påpeget af Volmerg, m.fl. (1986).

Problemet i livsformsanalysen er, at den forsøger at knytte bevidsthed direkte sammen med økonomiske strukturer og sociale lag og klasser. Når de sociale grupperes kultur og bevidsthedsformer afledes direkte af deres objektive vilkår, bliver der ikke plads til subjek-

tivitet i analysen. Og dermed forsvinder handlingsperspektivet og arbejdernes muligheder for at optræde som selvstændige agenter for social forandring.

De objektive vilkår - herunder arbejdsvilkårene afspejles modsat livsformsanalysens forståelse heraf ikke direkte i individernes bevidsthed. Vilkårene fortolkes og forarbejdes aktivt i lyset af de livshistoriske erfaringer og med brug af de kulturelt overleverede forståelsesformer. I den proces forandres også de hidtidige erfaringer og den givne kultur. Mennesket har muligheden for at handle ud fra indsigt i betingelserne for sin egen handlen. Og mennesket har muligheden for at lære af utilsigtede konsekvenser af sin handlen, at revidere sine erfaringer og at forandre sin praksis. Det er i dette perspektiv at jeg senere vil diskutere forholdet mellem praksis på arbejdspladsen og refleksion og læring under ekstern uddannelse (kapitel 9).

Holdninger bestemt af habitus

I dette afsnit vil jeg diskutere Bourdieus habitusbegreb som indgang til at forstå arbejderes holdninger til deres arbejde. Egentlig er det ifølge Bourdieu forkert at trække enkelte begreber ud af deres teoretiske sammenhæng (med kapital- og feltteori, mv.). Det vil jeg dog tillade mig, da habitus hos Bourdieu er nøglebegrebet, som kæder objektive sociale forhold sammen med grupper og personers holdninger og handlingsmønstre. Habitusbegrebet skaber forbindelse mellem struktur og agent, mellem sociale determinanter og subjektive handlingsmuligheder.

Habitusbegrebet hos Bourdieu er et forsøg på at forklare menneskers holdninger, handlen og tænkning som bestemt af de ydre sociale vilkår, men uden at ende i en ren determinisme. I begrebet ligger en kritik af det rationalistiske og funktionalistiske syn på menneskelig handlen, som præger blandt andet industrisociologien. Det er således et forsøg på at forstå handlen som hverken rent socialt determineret eller som individets frie og rationelle valg.

Habitus udgøres af et sæt af generative skemaer, som indkorporeres i den enkelte og som disponerer for bestemte handlings- og tankemønstre. Disse handlingsdispositioner dannes som aftryk af de ydre levevilkår især i de første leveår. *“Habitus er en internaliseret anden natur, er kropsliggjort og glemt historie, er den aktive tilstedeværelse af hele den fortid, af hvilken den er et produkt”* (Bourdieu, 1990:56).

Dannelsen af habitus er parallel til en (primær) socialisationsproces, men Bourdieu bruger ikke dette begreb, og han betragter kun subjekterne udefra, med et sociologisk blik, hvor de indre psykiske processer er fraværende. Ligesom livsverdensbegrebet omfatter habitus de førbevidste vidensressourcer og handlingsmønstre, som danner baggrund for hverdagens tænkning og handlen. Men modsat livsverdensbegrebet, som søger at forstå og tolke de ikke-bevidste verdensbilleder og handlingsdispositioner, er habitus et objektiviserende begreb, der interesserer sig for at forklare sammenhænge mellem menneskers handlinger og de sociale forhold.

Det handlende subjekt, der beskrives med habitusbegrebet, fremstår som noget af en “black box”, hvor noget, de “objektive levevilkår”, kommer ind, og noget andet, “handlings-

dispositioner, kommer ud. Bourdieu beskæftiger sig ikke med, hvordan den subjektive bearbejdning af omverdenen finder sted, som den opleves set indefra, og som den kan forstås via en hermeneutisk tilgang.

Habitusbegrebet forklarer handlen og holdninger som bestemt af de objektive livsvilkår, formidlet gennem internaliseringen af de givne materielle og sociale vilkår. Men Bourdieu understreger, at habitus ikke har form af et deterministisk eller mekanisk reaktionsmønster. Habitus er ikke en kodning, der medfører en automatisk og kausal udløsning af bestemte reaktioner, som følge af bestemte ydre påvirkninger.

Bourdieu siger meget lidt om forandring af habitus. Helt overvejende handler habitus om reproduktion af sociale praksisformer, dog således at der er overladt et element af strategi til aktørerne, der deltager i de sociale spil med givne regler. Habitus bestemmer ikke de konkrete handlinger, men disponerer for et uendeligt antal handlinger, som det er relativt umuligt at forudsige, men som også er begrænset i deres variation (Bourdieu, 1990:55). For Bourdieu udelukker handlen bestemt af habitus ikke strategisk handlen, men den strategiske handlen sker indenfor rammerne af habitus.

Habitusbegrebet kan være med til at forklare, hvorfor det er så vanskeligt for mennesker at forestille sig fremtiden som anderledes end fortiden, som andet end en forlængelse af fortiden. Og hvorfor det er så vanskeligt at udvikle social fantasi hos arbejdere, der har arbejdet mange år i jobs med begrænset autonomi, og som er opvokset i familier præget af en traditionel arbejderkultur.

I kapitel 8 undersøger jeg, hvordan taylorismens fortsatte levedygtighed i slagteribranchen hænger sammen med arbejderkulturen. Habitusbegrebet kan forklare, hvordan de kollektive forestillings- og handlingsmønstre hos slagteriarbejderne bliver dannet og fastholdt i et samspil med taylorismens objektive strukturer.

“En institution, selv en økonomi, er kun fuldstændig og helt levedygtig, hvis den varigt er objektiveret ikke kun i ting - det vil sige i en logik, der transcenderer de enkelte agenter - men også i kroppe, i varige dispositioner, der er i overensstemmelse med og anerkender feltets iboende krav” (Bourdieu, 1990:58).

Den kollektive habitus indebærer, at aktørerne forstår situationen med fortidens begreber og skemaer. De muligheder for forandringer, der objektivt eller teoretisk kan ses udefra, eksisterer ikke for aktørerne selv, fordi de tolker deres omverden med fortidens forståelsesskemaer.

Når menneskers subjektive forventninger oftest svarer meget godt overens med de objektive muligheder, der tilbydes dem, for eksempel kortuddannedes manglende forventninger om uddannelse, så skyldes det ifølge Bourdieu ikke at de tilpasser deres forventninger gennem en bevidst og rationel kalkule af egne muligheder. Det skyldes at de handlingsdispositioner, som er indprentet i dem gennem de objektive muligheder og begrænsninger i deres miljø, passer til dette miljøes betingelser.

“De mest usandsynlige former for praksis er derfor på forhånd er udelukket som værende utænkelige, ligesom en slags umiddelbar adlyden af ordrer, der tilsiger aktører at gøre en dyd ud af nødvendighed” (1990: 54).

Dette at habitus blandt andet er dannet ud fra princippet om at gøre en dyd af nødvendigheden, betyder at mennesker tager deres livsvilkår på sig og giver dem mening. Deres forventninger til fremtiden afspejler de betingelser, som habitus er dannet under. I modsætning til en rationel aktør, som reviderer forudsigelserne i takt med at vilkårene ændres, så indebærer habitus, at fremtidsperspektiver er baseret på praktisk erfaring fra fortiden især de tidligste erfaringer i livet.

Spørgsmålet er, om social forandring ud fra dette perspektiv er mulig gennem bevidste, koordinerede handlinger? Den determinisme af de ydre vilkår, der ligger i habitusbegrebet, gør det svært at få plads til "social fantasi" og bevidst planlægning af forandringer opnået gennem refleksiv bearbejdning af disse vilkår. De subjekter, der er bærere af habitus, kan ikke sætte sig ud over de sociale vilkår, som de selv er et produkt af.

Hos Bourdieu beskrives forandringer primært som en følge af ydre, strukturelle forandringer, og ikke som et resultat af læreprocesser, refleksion eller forståelsesorienteret sproglig interaktion. Men han åbner dog for at refleksion og forandring kan ske i særlige krisesituationer, hvor de givne dispositioner ikke slår til overfor situationen. Men han er i kraft af sin praksisteori kritisk overfor forestillingen om at praksis styres af bevidste og rationelle hensigter, og at praksis kan forandres gennem nye indsigter.

Bourdieu beskriver hverdagens handlingsmønstre som bestemt af habitus, af kropsliggjorte perceptions- og handlingsskemaer, og som indskrevet i en praktisk handlingslogik, som er partiel og situationsbestemt. Det modstiller han med den teoretiske, rationelle og universalistiske logik, hvormed forskeren teoretisk konstruerer og forklarer den sociale praksis.

Bourdieu fremhæver med fænomenologisk inspiration den menneskelige væren som først og fremmest praktisk, kropslig og kontekstbestemt, som bundet til irreversible handlingsforløb, der udspiller sig konkret i tid og sted, hvorfra de henter deres mening og retning. Herved adskiller den praktiske logik sig fra forskerens teoretiske logik, der konstruerer handlingers som abstrakte, diakrone, reversible, rationelle og holistiske.

Bourdieu skelner mellem en praktisk og en symbolsk beherskelse af praksis. Forskellen består i skematisk form i hvorvidt den sproglige omgang med ting og med praksis er underordnet den praktiske manipulation og beherskelse af praksis. Eller om den sproglige, symbolske omgang med verden er det primære, det symbolske mesterskab. I det praktiske mesterskab er sproget hjælpemiddel til at udøve en materiel praksis, og den sproglige praksis er bundet til den handlingstvang, som gælder for denne praksis - for eksempel arbejdet. Den symbolsk, sprogligt eksplicitte beherskelse af praksis kommer typisk først *efter* den praktiske beherskelse, hvad angår flertallet af de basale ting, som vi lærer, og den udgør en anden praksisform.

På grund af deres sociale og materielle vilkår er praksis bundet til bestemte former for handlingstvang, især arbejde. Bindningen til en praktisk handlingstvang giver ikke muligheder for en symbolsk beherskelse af praksis, der objektiverer denne og giver mulighed for distance, kritik og begrundelse.

De praktiske handlingsmønstre tilhører en anden praksisform end den diskursive selvforståelse og beherskelse af praksis. Derfor har læring, der foregår på det diskursive niveau,

ikke umiddelbart konsekvenser på det praktiske niveau. Heri har Bourdieu en vigtig pointe, som har betydning for forståelsen af samspilsproblemet mellem praksis på arbejdspladsen og læring i eksterne uddannelsesforløb. Meget undervisning og udviklingsarbejde bygger på en opfattelse af, at indsigt på diskursivt niveau automatisk fører til ændringer i handlingsformerne.

Hvis man i Bourdieus teori skal forstå aktørernes muligheder for at bevidst at handle for at forandre deres situation og påvirke de strukturelle forhold, som betinger deres handlen, har jeg fundet tre former for åbning for aktørerne:

1. Habitus determinerer ikke aktørernes handlinger, men disponerer dem for bestemte handlingsmønstre. Handling finder altid sted i en konkret social og tidsbundet situation, der giver aktørerne et spillerum for udfoldelse af strategi - Bourdieu taler ofte om at aktørerne indgår i sociale spil. Hvilke træk aktørerne udfører på hvilket tidspunkt i spillet er ubestemt - de konkrete handlinger er relativt uforudsigelige. Det er bestemt, at de indgår i spillet med socialt og historisk givne handlingsdispositioner, og at spillet har visse forud givne regler og rammer. Men spillets forløb og udfald afhænger af aktørens praktisk sans for spillet, som udfoldes gennem personens stil, farvning og timing.

2. Bourdieu beskriver som udgangspunkt, hvordan det går til, at aktørernes dispositioner passer med deres positioner i det sociale felt. Men i moderne samfund hvor de sociale forandringer sker hastigt, hvor den sociale mobilitet øges, og hvor sociale miljøer til stadighed brydes op, er det mere normalt at aktørernes dispositioner ikke passer med deres positioner. Heri ligger dynamikken og handlingsrummet for aktørerne og situationens krav om at improvisere og tilpasse deres handlingsmønstre - eller måske endda at reflektere over alternative handlingsmuligheder og handle ud fra en indsigt i den givne handlingstvang.

3. Bourdieu beskriver på den ene side habitus som en forbevidst handlingsdisposition, men samtidig er habitus grundlaget for den praktiske logik, hvorefter aktørerne handler rationelt i situationen. I lighed med Giddens opfattelse af strukturer som både begrænsninger og ressourcer, kan man opfatte habitus som en ressource, som den kropsliggjort livshistorie, der sætter aktøren i stand til at handle hensigtsmæssigt i situationen. Altså er udfoldelsen af habitus i konkrete handlinger den måde, hvorpå aktøren udfylder situationens handlingsrum. At modstille strukturer og aktørers handlinger er en teoretisk ufrugtbar position, da strukturen ikke er adskilt fra handlingerne, men til stadighed (re-) produceres gennem aktørernes handlinger.

Et spørgsmål der må stilles til Bourdieus habitusbegreb med den stærke pointering af handlen som "praktisk" er, i hvilken grad dette er knyttet til hans studier af før-moderne kulturer. I modsætning til andre moderne sociologer lægger Bourdieu ikke vægt på at skelne mellem moderne og førmoderne samfund. Det til trods for, at kravene om diskursiv begrundelse og rationalitet er langt stærkere moderne samfund, hvor "affortryllesen" af de mytiske forestillinger og kropsligt-rutinerede handlingsmønstre er langt mere vidtgående end i de kabytske samfund, som Bourdieu startede sine studier med (Callewaert, 1992). Det gælder for eksempel med hensyn til opløsningen af de traditionelle kulturelle

mønstre for mandligt og kvindeligt, en opløsning som ikke blot vedrører den formelle ligestilling i det offentlige rum, men som også har sat sig spor på det seksuelle og intime område (Giddens, 1994).

I moderne samfund, hvor rationaliseringen og videnskabeliggørelsen trænger ind i alle livssammenhænge, er det ikke holdbart, at fastholde en skarpe opdeling mellem praktisk og teoretisk logik. De bindinger af tid og rum, som karakteriserede de førmoderne samfund, er brudt med de (sen-) moderne samfunds frikobling af de sociale relationer fra bindingerne til tid og sted ("*disembedding*" jævnfør Giddens, 1990). De livsforløb, verdensbilleder og handlingsmønstre, der førhen var givet med den socialt baggrund og en given habitus, fremstår nu i stigende grad som åbne, ubestemte og reversible. Man kan skifte livsbane, tage en ny uddannelse, fravælge sin hidtidige familie og danne en ny, skifte bopæl og rejse i en helt anden målestok end i tidligere samfund.

En anden svaghed ved habitusbegrebet er det mangel på indre dynamik. Habitus er entydige og sammenhængende dispositioner, og har ikke den modsætningsfyldte karakter, som den blandt andet den psykoanalytisk inspirerede forståelse beskriver. Den praktiske logik forudsætter hos Bourdieu en benægtelse af objektive forhold og en fortrængning af bestemte sider af realiteten, men trods dette fungerer den tilsyneladende gnidningsløst.

I almindelighed går position og disposition, habitus' prædisponerede skemaer og feltets muligheder restløst op i hinanden. Og habitus bliver et begreb for reproduktionen af sociale strukturer. Kun i særlige krisesituationer bliver den rutinemæssige tilpasning mellem objektive og subjektive strukturer brudt, og muligheden for rationelle og bevidste refleksioner opstår. Bourdieu er dog meget forbeholden overfor muligheden for at reflektere over sin egen praksis, fordi refleksion betragtes som en rent intellektuel aktivitet. Det praktiske mesterskab viser sig kun for agenten selv i handlingsforløbet i interaktion med situationen. "*And there is every reason to think that as soon as he reflects, adopting a quasi-theoretical posture, the agent loses every chance of expressing the truth of his practice ...*". (Bourdieu 1990:91).

Andre steder peger Bourdieu dog på, at habitus nok består af dybtgående og varige strukturer, men at de ikke er uforanderlige. Det er et åbent system af holdninger, der hele tiden udsættes for nye erfaringer, der enten bekræfter eller forandrer dem (Bourdieu, 1996:118). Frihed kan vindes via indsigt i nødvendigheden, altså indsigt i de determinationer, som styrer og forudbestemmer ens handlinger og forståelse af situationen. Det forudsætter dog redskaber til at intellektualisere og analysere de socialt bestemte handlingsmønstre.

Trods disse forbehold, mener jeg dog at Bourdieus begreber om habitus og social praksis har en styrke ved at fremhæve den ikke-bevidste karakter af hverdagens tanke- og handlemønstre, og ved at fremhæve forskellen på praktiske og diskursive logikker.

I forhold til uddannelse og forandringer af arbejdets organisering indebærer habitusbegrebet, at kvalifikationer ikke blot kan forstås som enkeltstående egenskaber og færdigheder, der kan udvikles og forandres i takt med at arbejdet forandres. Handlingsmønstre må forstås som udtryk for nogle mere grundlæggende forståelses- og handlingssystemer, der potentielt kan komme til udtryk på en ubegrænset mængde områder og former. Denne opfattelse er parallel til den dybde-dimension i subjektiviteten, som udgøres af spændnin-

gen mellem den sociale overflade og identitetens kerne, som blandt andet findes i Almenkvalificeringsprojektet (Andersen, m.fl., 1993).

Habitusbegrebet fremhæver hvordan holdninger og handlingsmønstre udvikles i en gensidig vekselvirkning med de sociale strukturer. Det selvforstærkende samspil, som jeg i kapitel 8 vil beskrive mellem på den ene side subjektive orienteringsformer og handlingsmønstre og på den anden side økonomiske, teknologiske og institutionelle strukturer indenfor slagteribranchen, er på mange måder i overensstemmelse med Bourdieus analyser af den sociale reproduktion. Og min analyse af slagteriarbejderkulturens samspil med produktionsformen er inspireret af Bourdieus analyser.

“Den tvungne traditionalisme” som beskrives hos Callewaert (1992:39) kan give et bidrag til at forstå slagteriarbejdernes ofte eksplicit markerede traditionelle holdninger. I den traditionelle industriarbejderkultur var lønarbejdet og dets verdensbillede en givet og uproblematisk grundorientering, som angav det eneste naturlige livsforløb. I det moderne forandringsprægede samfund kommer denne opfattelse i modstrid med de ydre vilkår. Lønarbejderhabitus er nu kun én ud af en række mulige orienteringsmønstre, og den viser sig problematisk i forhold til de generelle krav og forventninger, som stilles i arbejdslivet. Men den traditionelle lønarbejder besidder ikke forudsætningerne for at indgå i den moderne virksomhedskultur, og er derfor henvist til at forblive i de traditionelle tayloristiske jobområder. For at fastholde meningen med livet søger han nu efter en symbolsk selvstændiggjort form for traditionelle betydninger af arbejdet, og fornægter at andre meninger er mulige.

Jeg er i min analyse af taylorismens logik i slagteribranchen inspireret af Bourdieu. En af grundene til at jeg har valgt ikke at bruge habitusbegrebet direkte er, at habitusbegrebet er lukket overfor de indre modsætninger og spændinger, der findes både i den enkeltes og gruppens holdninger til arbejdet, og imellem habitus og de objektive livs- og arbejdsvilkår. Hos Bourdieu fremstår forholdet mellem disposition og position, mellem habitus og felt almindeligvis som en konfliktløs funktionssammenhæng. Forandringer kommer udefra via strukturelle forandringer, mens habitus grundlæggende repræsenterer fortidens mønstre og modsætter sig forandringer. Bourdieus teori er også lukket overfor eksistensen af de subkulturer eller modkulturer, som ofte er en central bestanddel af et socialt magtsystem (et felt), og som udgør en vigtig del af systemets dynamik. Det gælder i høj grad indenfor slagteribranchen.

Endvidere fremhæver Bourdieu den tætte sammenhæng mellem livsstil, smag og social position, og peger på den betydning, som det kulturelle har for fastholdelsen af sociale forskelle. Men hermed overses den løsne af forholdet mellem social struktur og kultur, som af mange fremhæves som særstræk ved (sen-) moderne samfund i sammenhæng med en øget refleksivitet (Ziehe, 1983; Beck, 1986; Nielsen, 1993).

Endelig er der en modsigelse mellem Bourdieus hensigt, som er at udvikle en kritisk samfundsteori, og så teoriens indhold. En kritisk samfundsteori må indeholde muligheder for, at samfundets medlemmer kan opnå en indsigt i den samfundsmæssige tvang og undertrykkelse, som de er underlagt, som en forudsætning for at de kan frigøre sig fra disse forhold. Men hos Bourdieu er de individuelle og kollektive erkendelsesformer bestemt af

de givne praksisformer, som systematisk fortrænger viden om de sociale forholds objektive karakter. Han giver ingen anvisninger på, hvordan en samfundsmæssig fornuft kunne udvikles på tværs af felterne og den praktiske logik (Miller, 1989).

Holdninger som udtryk for kultur

Kulturbegrebet tilbyder i forhold til strukturalistiske samfundsforståelse en anden måde at koble forståelsen af arbejdet sammen den samfundsmæssige helhed og med arbejdernes samlede livssammenhænge. Det kulturelle omfatter værdier, myter, handlingsmønstre og normer, som har deres egen dynamik, og som ikke kan reduceres til aftryk af sociale og økonomiske strukturer.

I APL-undersøgelsen (Jørgensen, m.fl., 1992; Bild, m.fl. 1993a; 1993b; 1993c) er det en central antagelse, at der udvikles en række parallelle delkulturer blandt LO's medlemmer. Til hver delkultur knytter de karakteristiske persontyper. De to mest betydningsfulde delkulturer er arbejderkulturen og funktionærkulturen med henholdsvis velfærdsarbejderen og funktionæren som typer. Disse kulturer defineres udfra deres værdiorientering i to dimensioner, kollektivismen individualisme og materiel immateriel orientering.

Kulturerne konstrueres teoretisk udfra sammenfatninger af tidligere videnskabelige undersøgelser og gennem empiriske generaliseringer. I karakteriseringen af kulturerne indgår udover forholdet til arbejdet og virksomheden også forholdet til fagforeningen, familien, fritidsaktiviteter og velfærdsstaten. Undersøgelsens hypoteser bygger på teoretiske overvejelser over samfundsmæssige forandringer om blandt andet postfordisme og kulturel frisættelse. I forhold til industrisociologien konstruerer APL-undersøgelsen således en bredere ramme for indfangelse af forskelle og udviklingstendenser blandt arbejdere. Metodisk kombinerer undersøgelsen spørgeskemadata og kvalitative interviews med personer, som er udvalgt udfra deres svarmønster i spørgeskemadelen (deres kulturelle tilhørsforhold). Hovedvægten ligger dog på spørgeskemadelen. Dette indebærer sammen med projektets brug af éndimensionale persontyper, at undersøgelsen kun i ringe grad kan indfange nuancer og ambivalenser i holdningerne hos undersøgelsens personkategorier. Jeg har dog selv haft meget inspiration af APL-projektet i den medlemsundersøgelse, som jeg sammen med en kollega gennemførte for Nærings- og Nydelsesmiddelarbejderforbundet i 1996, og som er en del af det empiriske grundlag for kapitel 8.

APL-undersøgelsens resultater bekræfter antagelserne om voksende værdiforskelle hos medlemmerne og en øget prioritering af immaterielle og individuelle værdier. Undersøgelsen finder et øget ønske om personlig udvikling i arbejdet og en øget positiv tilknytning til virksomheden. Disse konklusionerne svarer overens med de tendenser, som andre undersøgelser har peget på (som jeg har omtalt i kapitel 2). Samtidig peger APL dog også på, at kollektivitet og identifikation med fagforeningsrationalet fortsat har stor betydning hos flertallet af medlemmer.

Undersøgelsens konklusioner om forandringer over tid bygger dog på et tvivsumt udgangspunkt, nemlig en "historisk prototype" af en mandlig, fagligt aktiv, solidarisk og

materielt orienteret arbejde (Bild, m.fl.1993b:17ff). De fundne forskelle blandt medlemmerne betragtes som uddifferentieringer fra dette konstruerede historiske udgangspunkt. Antagelsen om et sådant homogent udgangspunkt er dog historisk uholdbart. Som Svend Åge Andersen (1990b) påpeger bør man skelne mellem en arbejderbevægelseskultur, som ligner APL's prototype, og en række arbejderkulturer, der kan beskrives som en samling forbunde subkulturer. Historisk har der på mange områder været større sociale og kulturelle forskelle i arbejderklassen, end der er i dag blandt andet mellem faglærte og ufaglærte (Christensen, 1978), mellem arbejdere og funktionærer og mellem land- og byarbejdere (Andersen, Sv.Aa, 1990a; 1996).

I forhold til det udviklende arbejde bekræfter undersøgelsen den tendens, jeg nævnte ovenfor, om at det primært er en strategi for eliten på arbejdsmarkedet. De kollektivistiske værdier findes mest udbredt hos de medlemmer, der har det mindst attraktive arbejde. Derimod findes blandt dem med det mest alsidige og afvekslende arbejde den højeste andel med individualistiske og immaterielle værdier. Denne gruppe formodes i undersøgelsen at være mest modtagelige for kampagnen om det udviklende arbejde (Bild, m.fl.-1993b :97).

Arbejdets sociale orientering

I hvilken grad afspejler arbejdets samfundsmæssige karakter sig i arbejdernes forhold til arbejdet ? Det er det spørgsmål, som Aagaard Nielsen ønsker at sætte focus på med begrebet *arbejdets sociale orientering* (Nielsen, 1996). Interessen er, at undersøge i hvilken grad industriarbejdet subjektivt orienterer sig mod opfyldelsen af samfundsmæssige behov - eller om arbejdet kan komme til det. Det drejer sig især behovet for social og økologisk bæredygtighed i produktionen.

Lønarbejdet indgår i dag i en kompleks samfundsmæssig arbejdsdeling, der objektivt indgår i den samfundsmæssige reproduktion. I lønarbejdet og markedsøkonomien er dette ikke en bevidst planlagt side af produktionen, men derimod det tilfældige resultat af ukoordinerede aktørers handlinger, nemlig primært virksomhedernes profitsøgning og arbejdernes ønske om en lønindkomst. Produktionen reguleres *systemisk* via markedsmekanismen, og ikke politisk og *normativt* via bevidst planlægning og koordinering på grundlag af en gensidig forståelse mellem borgerne, som kunne opnås gennem argumentation, dialog og forhandling. Eller via arbejdernes inddragelse af samfundsbehov i deres forholdene sig til arbejdet.

I lønarbejdet forsvinder arbejdets samfundsmæssige karakter fra arbejdernes umiddelbare horisont, og arbejdernes interesse i arbejdet får en instrumentel karakter. Konsekvenserne heraf for arbejdernes forhold til arbejdet er i den marxistiske tradition blevet behandlet gennem kritikken af lønarbejdets fremmedgørelse. Aagaard Nielsen beskriver det således, at det moderne lønarbejde har mistet sin dannende og moralske betydning (Nielsen, 1996; 1995b). I lighed med den psykoanalytiske socialpsykologi mener han dog ikke, at instrumentaliseringen af arbejdet kan være total. Det skyldes dels, at arbejderne har behov for at

opleve sig selv og arbejdet som meningsfuldt, og derfor også forholder sig til arbejdet som en konkret samfundsnyttig produktion. Og dels skyldes det, at arbejdet i arbejderkulturen er tillagt en utopisk dimension, der peger ud over lønarbejdet. Derfor er der i lønarbejdet anlagt en modsætning, som både indebærer en kritik af kapitalismen, og som indebærer en utopisk foregribelse af en samfundsform, hvori produktionen reguleres gennem borgernes bevidste koordinering og planlægning. Og hvor adskillelsen af arbejderens som henholdsvis producent og borger er ophævet.

Aagaard Nielsen repræsenterer med dette udgangspunkt en klassisk marxistisk opfattelse af, at det industrielle lønarbejdes modsætninger kan danne grundlag for samfundets reformation og demokratisering. Derfor vender han sig imod den teoretiske opgivelse af arbejdet som samfundsmæssig centralkategori, som Habermas og Gorz på hver deres måde har stået for. Han fastholder, at arbejdets modsætninger indeholder kimen til en utopi om et andet samfund, sådan som det også tidligere har været forstået i arbejderbevægelsen, men som er gået tabt i strategien for det udviklende arbejde (Nielsen, 1995b).

Dette udgangspunkt karakteriserer også hans opfattelse af arbejdets historiske udvikling. Det ses som en dequalificeringsproces ud fra et oprindeligt håndværksmæssigt arbejde, der forbandt arbejdets almene, samfundsmæssige karakter med den teknisk-faglige side af arbejdet. Arbejdets udvikling beskrives som en adskillelse af disse elementer og som et tab af moral. Den håndværksmæssige uddannelse var både en personlig dannelsesproces og en indsocialisering i det faglige fællesskabs normer om kvalitet og godt håndværk (Nielsen, m.fl. 1995). Denne helhed, mener Aagaard Nielsen, er blevet undergravet af det industrielle arbejdes taylorisering, som ikke blot truer arbejdets betydning som subjektivt meningsfuld aktivitet, men også truer den samfundsmæssige reproduktion.

De samfundsmæssige behov bliver ikke tilgodeset indenfor enkeltvirksomhedernes og markedets økonomiske rationalitet. Det viser sig især i forhold til produktionens manglende bæredygtighed - både socialt og naturmæssigt. Svaret herpå er i dag forsøg på at integrere hensyn til sådanne samfundsmæssige behov i den systemiske regulering. Det sker for eksempel ved at produktionens økologisk belastninger indregnes i priserne i form af grønne afgifter, eller ved at der i managementkulturen udvikles grønne regnskaber. Varetagelsen af samfundsmæssige helhedsinteresser bliver herved overladt til systemisk regulering via stat og marked gennem det Aagaard Nielsen kalder en udbygning af ekspertkulturen. Men hermed cementeres arbejdets tab af social orientering. Tilbageføringen af samfundsmæssige hensyn i produktionen sker hen over hovedet på arbejderne. Den medvirker ikke til integration af deres livssammenhænge eller til en demokratisering af industrien.

Denne adskillelse af de samfundsmæssige interesser i produktionen og arbejderens hverdagsliv har jeg også fundet i mine undersøgelser i slagteribranchen. Her finder den omfattende offentlige debat om fødevarernes kvalitet og produktionens miljøbelastninger sted adskilt fra debatten om slagteriarbejdernes arbejdsmiljø. Økologi-begrebet, som relaterer sig til forbrugssfæren er i dag veletableret, men omfatter ikke krav til arbejdsmiljøet. Og

arbejdernes bestræbelser for at forbedre arbejdsmiljøet omfatter ikke den økologiske dimension¹.

Jeg kan tilslutte mig denne generelle analyse hos Aagaard Nielsen af det industrielle arbejdes vilkår, men jeg er kritisk overfor opfattelsen af arbejdets udvikling som en forfaldshistorie med håndværksarbejdet som ideal. Som det er fremhævet i diskussionen efter Braverman, har mange former for moderne industriarbejde ikke realhistorisk udgangspunkt i et håndværksfag (Wood, 1989). Desuden bygger forfaldshistorien ofte på en idealisering af det historiske håndværksarbejde. Den dannelse, der fandt sted - og som iøvrigt stadig finder sted i mange små håndværksvirksomheder - er ofte en disciplinering - til den lille familievirksomheds sociale normer og pligtorienterede arbejdsmoral. Det indeholder mine interviews med bageriarbejdere og slagteriarbejdere i industrien mange beskrivelser af.

Historisk var det at være håndværkssvend ofte noget, der gik i arv, og som indebar en indsocialisering i skikke og traditioner ("*zünften*"), som var unddraget kritik, og som tjente til afskærmningen af faget udadtil og disciplineringen af medlemmerne indadtil. Denne arbejdssocialisering kan nok betegnes som en dannelsesproces, men det er tvivlsomt om der er grund til at beklage tabet heraf i det moderne industriarbejde.

Industrialiseringen indebærer ikke kun en opløsning af håndværket som sammenhængende livsform, men også en frigørelse fra dets traditionelle autoritetsforhold og lukkede miljøer. Industriarbejderkulturen udviklede sig gennem en overskridelse af laugskulturens eksklusive og ritualiserede broderskaber, hvis solidaritet var langt mere begrænset end industriarbejdernes (Nørregaard, 1943: 21). I industrialiseringens første årtier var de faglærtes organisationer ofte modstandere af de ufaglærtes kamp for organisering, og modsætningsforholdet mellem faglærte og ufaglærte har holdt sig op gennem hele dette århundrede (Christensen, 1978). De faglærtes eksklusivitet sætter et spørgsmålstejn ved rækkevidden af den sociale orientering i det håndværksmæssige arbejde.

Mine undersøgelser i fødevaresektoren, hvor der er både håndværks- og industrivirksomheder, viser, at de faglærte ofte vandrer fra håndværksområdet til ufaglærte jobs i industrien. Det sker typisk med henvisning til de usikre og ringe arbejdsvilkår, og de paternalistiske ledelsesformer og det interne hierarki i de små håndværksvirksomheder. I modsætning hertil fremhæver de ligheden og den frie tone i forholdet til kollegerne i industrien, samt de ordnede arbejdsforhold og ikke mindst bedre løn og arbejdstider i industrien.

¹ Nærings- og Nydelsesmiddelarbejderforbundet har som mål at sammenkoble økologi og arbejdsmiljø, men har svært ved at omsætte det i den faglige politik.

Den modernisering af arbejdslivet, som er en følge af den industrielle rationalisering, indebærer nok tab af en traditionel samfundsmæssig orientering i arbejdet, men også en frigørelse fra førmoderne livsformer. Den traditionelle arbejderkultur skabte helhed i den enkeltes livssammenhænge og kontinuitet i livsforløbet fra vugge til grav. Men dens enhedskarakter undertrykte og udgrænsede også sociale bevægelser og idéer, som ikke passede med enhedskulturen og de magtforhold, den byggede på. Den sociale orientering i denne arbejdsmoral var ikke en bevidst og begrundet holdning, men en nedarvet orientering. I den traditionelle arbejdsmoral var arbejdet en samfundsmæssig pligt, som krævede indordning af subjektive behov og interesser under arbejdets nødvendighed og arbejdspladsens givne autoritetsforhold. Der er derfor grund til at forholde sig kritisk til det begrænsede indhold og den ureflekterede karakter, som den sociale orientering havde i den traditionelle arbejderkultur og i den håndværksmæssige produktion.

Den traditionelle arbejderkulturs fremhævelse af arbejdet som det centrale omdrejningspunkt i tilværelsen undertrykte en række af de krav, som stilledes fra andre livssammenhænge. De samfundsmæssige krav, som siden 1960'erne blev rejst fra de sociale bevægelser (miljø, kvinde, akraftmodstand, fred, etc), er som regel blevet gennemsat imod den etablerede arbejderbevægelse og dens forestillinger om samfundsmæssige behov, for eksempel sikring af beskæftigelsen fremfor sikring af miljøet og højere løn fremfor et bedre arbejdsmiljø.

Arbejdets relative tab af subjektiv betydning skyldes ikke kun, at den industrielle rationalisering har instrumentaliseret arbejdet, men også at der er sket en opskrivning af andre livssammenhænges betydning. Arbejdet har ikke mistet sin centrale identitetsskabende betydning, som det ofte hævdes i dag. Men andre livssammenhænge har i højere grad end tidligere fået en selvstændig betydning, som ikke er direkte bestemt af arbejdslivet.

Moderniteten indebærer uddifferentiering og adskillelse af samfund og kultur, og en frisættelse af det kulturelle fra de sociale og økonomiske tvangssammenhænge, som arbejdet indgår i (Nielsen, 1991). Denne udvikling er blandt andet muliggjort af begrænsningen af den samlede mængde livstid, som arbejdet lægger beslag på, og af en materiel velstand, som - modsat tidligere tider - giver den enkelte ressourcer til at indrette sit bolig-, konsum-, fritids- og familieliv på mange forskellige måder.

Arbejdets tab af umiddelbar samfundsmæssig orientering hænger således sammen med opløsning af de traditionelle kulturmønstre, hvori arbejdet var den centrale betydningsgiver. Istedet for en dominerende, mandlig industriarbejderkultur, som den primære betydningsfigur, er der i dag skabt en mangfoldighed af konkurrerende betydningshorisonter. Det er derfor i højere grad end tidligere op til den enkelte selv at skabe helhed i de adskilte livssammenhænge og at skabe sig en identitet modsat tidligere, hvor indplaceringen i arbejdslivet på forhånd definerede identitet og mening i livsforløbet.

Der eksisterer ikke længere nogen fælles og éntydig samfundsmæssig horisont, som kan forsyne den enkeltes fragmenterede hverdagsliv med helhed og mening. Erfaringsdannelse eller bevidstgørelse kan derfor ikke længere forstås som en indordning af den enkeltes umiddelbare erfaringer under en forudgivet samfundsforståelse, sådan som arbejderuddannelse tidligere ofte er blevet forstået. Erfaringsdannelse må betragtes som en åben lære-

proces, der for den enkelte består i at skabe helhed og mening i hverdagserfaringerne ved at bearbejde dem i forhold til nutidens vifte af modstridende bud på, hvordan den samfundsmæssige realitet ser ud.

Denne åbne identitets- og meningsskabende proces, som Henrik Kaare Nielsen kalder kulturaliseringen indebærer, at det kulturelle i højere grad er blevet et kamp- og konfliktfelt (Nielsen, 1993). Pluraliseringen af livsformer og åbningen af nye betydningshorisonter indebærer en kritik af de overleverede forståelsesformer. Det skaber et spændingsforhold mellem den givne realitet og en vifte af andre mulige realiteter. Heri ligger et potentiale for frigørelse, som er mere åbent end den traditionelle marxismes forestillinger om frigørelse, der byggede på et givet revolutionært subjekt og en givet udviklingsretning for historien.

Denne samtidsanalyse betyder, at det er vanskeligt at fastholde forestillingen om industriarbejdet som det centrale udgangspunkt for social frigørelse. I dag er det svært at se den tayloristiske produktions massearbejder som den primære agent for en demokratisering af samfundet. Tværtimod kommer impulserne til øget medbestemmelse og selvstændighed i det tayloristiske arbejde ofte udefra - blandt andet fra de nye generationer af unge, som ikke accepterer taylorismens umyndiggørende og autoritære ledelsesform. Heri ligger en af drivkræfterne bag den forvandling af de tayloristiske og bureaukratiske organisationsformer, som finder sted i disse år - under overskrifter som det udviklende arbejde og nye produktionskoncepter.

Denne aktuelle omformning af arbejdet har sit tyngdepunkt på virksomhedsniveau. Den savner derfor, ifølge Aagaard Nielsen, den samfundsmæssige dimension. Den åbningen for subjektiv prægning og udfoldelse af kvalifikationer, som den aktuelle udvikling af arbejdet medfører, tilfører ikke arbejdet nogen social orientering. Aagaard Nielsen forholder sig derfor kritisk til strategien for det udviklende arbejde, som bygger på, at der er overensstemmelse mellem den konsensus, der kan opnås på virksomhedsniveau, og de samfundsmæssige behov. Han er i forlængelse heraf også kritisk overfor den indsnævring i arbejdslivsforskningen, der har fundet sted siden 1970'erne, hvor de samfundsmæssige behov var i focus, til i dag hvor virksomhedens behov sætter horisonten (Nielsen, 1992). Det medfører, at de samfundsmæssige magt- og herredømmeforhold forsvinder ud af synsfeltet. Heri ligger efter min opfattelse en vigtig pointe. Som jeg har været inde på tidligere, er der ingen direkte sammenhæng mellem at den enkelte opnår øget indflydelse på egen arbejdsituation og en samfundsmæssig demokratisering. Tværtimod kan indførelse af nye produktionskoncepter udmærket gå hånd i hånd med en øget koncentration og usynliggørelse af den samfundsmæssige magt i transnationale selskaber og overnationale institutioner.

I det udviklende arbejde er det virksomhedens behov, der sætter horisonten for inddragelse af sociale og miljømæssige hensyn i produktionen. Det kan for eksempel være bestemt af markedets modtagelighed for økologiske hensyn, eller den offentlige miljøregulerings krav til virksomheden via arbejdspladsvurdering, APV. I modsætning hertil ønsker Aagaard Nielsen at undersøge mulighederne for, at inddrage de samfundsmæssige behov med udgangspunkt i arbejdernes egne livssammenhænge. Kimene hertil ligger, som nævn

t, i arbejderkulturen og arbejdernes bestræbelser på at skabe mening i arbejdet. Men da hverken det traditionelle industriarbejde eller de nye produktionskoncepter opfordrer arbejderne til at udvikle denne dimension, peger Aagaard Nielsen på "det sociale eksperiment" som ramme for udvikling heraf. Med sociale eksperimenter er målet at forny aktionsforskningen, som ifølge Aagaard Nielsen i for høj grad har fået karakter af "demokratisk socialteknologi" (Aagaard Nielsen, 1995:82).

Det sociale experiment giver mulighed for at undersøge de sider af arbejdernes subjektivitet, deres ønsker og drømme om fremtiden, som bliver udgrænset i det udviklende arbejde og i den positivistisk orienterede socialforskning. Experimentet sætter en midlertidig parantes om markedets økonomiske tvang og sikrer dermed et frirum for en utopisk horisont, som får lov at udvikle sig på egne betingelser uden at den markedsøkonomiske realitet sætter sine krav og begrænsninger.

For Aagaard Nielsen ligger det utopiske i kimform i hverdagen i menneskers forsøg på at forbinde de funktionelt bestemte relationer med deres egne behov, og deres egne lyst, drømme og forestillinger. Disse behov kommer ofte til udtryk i mere eller mindre velorganiserede modkulturer, som i sig bærer forestillinger om, at hverdagslivet kan organiseres på alternative måder, der i højere grad end de systemiske sammenhænge kan tilfredsstille menneskelige behov. Disse behov og forestillinger findes ofte kun i form af dagdrømme og uforpligtende fantasier, som dem medieindustrien lever af. Men de kan under bestemte vilkår - som i det sociale eksperiment - forbindes med arbejdets realiteter og med den enkeltes livsprojekt. En forudsætning herfor er, at der kan etableres et socialt univers, der er frigjort fra markedets økonomiske tvang og fra de begrænsninger, som virksomhedshorisonten sætter for udviklingen af social fantasi. En sådan frigørelse kan opleves i virksomheder, hvor den givne hierarkiske orden bryder sammen, som ved en fabrikslukning.

Det sociale eksperiment udgør som forskningsmetode en radikalt anderledes metodisk tilgang til undersøgelse af holdninger til arbejdet end den empiristiske socialforskning, som søger efter kausale forklaringer og funktionelle sammenhæng i den givne empiri. Herved kommer den til at fastlåse det i øjeblikket givne som det eneste mulige. Ud af de kontekstbestemte, ambivalente og delvis ubevidste orienteringsmønstre indfanger denne forskning visse forenkledte og éntydige udtryk og fikserer dem som personernes "holdninger". På denne måde fremstilles subjektive udtryk, der er resultat af undertrykkelse og fortrængninger, som om de var udtryk for personens natur.

Ligesom den empiristiske forståelse afviser også de postmoderne strømninger det utopiske som potentielt totalitært. Denne mistanke er berettiget, da det utopiske i arbejderbevægelsen ofte har haft karakter af idealiserende totalitetsforestillinger om samfundet, der fungerede som legitimering af autoritære organisationsformer. I det sociale eksperiment hos Aagaard Nielsen bygger utopien ikke på sådanne forudgivne idealforestillinger, men på lystfyldte og meningsfyldte forestillinger, der vokser ud af deltagernes egne livssammenhænge.

I det sociale eksperiment "Industri og Lykke" blev den utopiske horisont udviklet under uddannelsesforløb, der byggede på fremtidsværksteder (Nielsen, 1996; Nielsen, m.fl. 19-

88). Erfaringerne fra eksperimentet viste, at arbejderne ikke var fastlåst i en instrumentel og udvendig holdning til arbejdet, men at de indenfor eksperimentets rammer var istand til systematisk at tænke samfundsmæssige behov ind i produktionsprocessen. I eksperimentets fremtidsværksteder skete det blandt andet ved, at arbejderne selv udviklede forslag og idéer til, hvordan råvareproduktion, maskinkonstruktion, forarbejdning og distribution kunne foregå på en bæredygtig måde. Og til hvordan den traditionelle arbejdsdeling kunne afskaffes, ved at der blev udviklet planer om ny produktionsteknologi, der indebærer en mere integreret arbejdsorganisering. En forudsætning for at arbejderne kunne forholde sig konstruktivt til blandt andet teknologien var, at de fik bistand fra eksperter gennem såkaldte forskningsværksteder.

Projektets idéer om produktion blev aldrig realiseret, og derfor er det et åbent spørgsmål, hvilke konsekvenser mødet med markedøkonomiens realiteter ville få. Om det ville vise sig som en levedygtig innovation også i markedøkonomisk forstand, eller om det kunne fungere som en eksemplarisk produktionsform, der kunne demonstrere, hvordan arbejdsmiljø, bæredygtig produktion og et meningsfuldt arbejde kan forenes under andre vilkår end de, som markedet aktuelt gør mulige.

I forhold til generaliseringen af erfaringerne fra projekt Industri og Lykke er der nogle ubesvarede spørgsmål, som blandt andet hænger sammen med projektets uafsluttede karakter. Baggrunden for at arbejderne kunne forholde sig konkret til bæredygtigheden i den samlede produktionskæde var blandt andet den *lokale* sammenhæng i produktionen: Råvareproduktion og færdigvareproduktion fandt sted i direkte tilknytning til forbrugerne. Spørgsmålet er, i hvilken grad disse erfaringer kan overføres til for eksempel den danske svinekødsindustri, som eksporterer tre fjerdedel af produktionen, og hvor bæredygtighedsvurderingerne er langt mere komplekse end i en lokal produktion.

Den komplekse arbejdsdeling, som er udviklet med den globale kapitalisme, kræver en formulering af samfundsmæssige behov på globalt niveau. Dels fordi både produktionskæderne og forbrugermarkederne i stigende grad er globale, og dels fordi de sociale og økologiske problemer (krige, flygtninge, social ulighed, drivhuseffekt, ressourcer, etc) er globale i deres karakter - eller i hvertfald grænseoverskridende. Vanskeligheden består blandt andet i at overskue bæredygtighedsaspekterne i en global produktionskæde - noget også eksperter ofte er meget uenige om. Det skyldes blandt andet, at det forudsætter en afvejning af meget forskellige typer af direkte og indirekte belastninger i produktionskæden. Det er derfor sandsynligt, at arbejderne på de forskellige virksomheder i en produktionskæde vil have modstridende opfattelser af, hvad der er "samfundsmæssige reproduktionsbehov", og at disse igen vil være i modstrid med forskellige forbrugergruppers opfattelser af behovene. Det gør det vanskeligt for medarbejderne på den enkelte virksomhed at integrere hensynet til de globale bæredygtighedsproblemer i den lokale produktion - og at følge opfordringen om at "tænke globalt og handle lokalt". Projekt Industri og Lykke antyder, at sådanne problemer kan løses gennem direkte kontakt og dialog mellem producer og forbrugere. Men han forsøger ikke at anvise, hvordan en sådan direkte koordineret og planlagt produktion kan organiseres på samfundsniveau udenom den systemiske mediering via stat og marked.

Disse problemer peger på, at udviklingen af arbejdets sociale dimension nok kan være et bidrag til sikring af samfundsbehov, som i dag udgrænses af de virksomhedsorienterede strategier. Og at det kan bidrage til en myndiggørelse af medarbejderne som samfundsborgere i et fællesskab, der rækker ud over virksomheden.

Men det må betragtes som *supplement* til markedets og statens mangelfulde omsorg for bæredygtigheden, mere end som en erstatning. I lighed med Habermas kan man pege på, at den systemiske regulering - via stat og marked - ikke kun instrumentaliserer forholdet mellem mennesker, men også tjener til at aflaste de normativt regulerede fællesskaber for konflikter og modsætninger via "neutrale" mekanismer. Når det neutrale er i gåseøjne, skyldes det, at som disse mekanismer fungerer i dag, bidrager de til reproduktionen af samfundets hierarkiske magtforhold og sociale uligheder. Det leder til et andet uafklaret spørgsmål, nemlig om udviklingen af arbejdets sociale dimension kan betragtes som en faglig strategi, der kan påvirke samfundets magtforhold?

Spørgsmålet er mere generelt, hvorfor arbejderne i en tayloristisk produktion ikke stiller krav om indhold i arbejdet og bæredygtighed i produktionen, og gør det til kampkrav på linje med løn og arbejdstid? Det er også et magtspørgsmål at realisere alternative, bæredygtige produktionsformer overfor markedets krav og markedsaktørernes interesser.

Spørgsmålet er, om arbejderbevægelsen kan tage krav til disse dimensioner af arbejdet på sig og gøre dem til kampspørgsmål? En af vanskelighederne heri har at gøre med, at kollektive kampskridt på tværs af virksomheder, fag, brancher og regioner forudsætter krav, der kan samle de forskellige grupper. Det har de traditionelle krav om mindre arbejdstid, mere ferie og højere løn kunnet, fordi de var enkle, éntydige og gennemskuelige. Det samme gælder for defensive krav i forbindelse med afskedigelser af tillidsfolk, udlicitering og virksomhedslukninger. Vanskeligere er det at generalisere krav, som er kvalitative, komplekse og offensive rettet mod social og økologisk bæredygtighed.

Der findes mange modstridende opfattelser af samfundsmæssige behov mellem fagbevægelsens medlemsgrupper afhængig af livsform, politiske observans, sociale normer, etc. Det er blandt andet dette problem, der ligger bag fagbevægelsens vanskeligheder med at formulere andet og mere end økonomiske minimumskrav. Når det gøres til et anliggende for arbejderne på den enkelte virksomhed at skabe bæredygtighed kan det til føre til konflikt med solidaritetsprincippet mellem arbejdere på tværs af virksomheder. Det kan for eksempel stille sig som et problem, om arbejderne på en virksomhed skal acceptere en lavere løn eller længere arbejdstid til fordel for en mere bæredygtig produktion på virksomheden. Kernen i problemet består i at arbejderne tager ansvaret for bæredygtigheden af en produktion, som de ikke har kontrol over - hverken på den enkelte virksomhed eller samfundsmæssigt via ophævelse af markedets tvang.

I forhold til min hensigt med dette kapitel det vigtige, at projekt Industri og Lykke har vist, at arbejdernes holdninger til arbejdet hverken er éntydigt instrumentelle eller er låst fast til virksomhedens horisont. Projektets brug af fremtidsværksteder viste desuden, at ufaglærte, kvindelige fiskeindustriarbejdere kunne udvikle egne idéer og krav til en fremtidig, ideel arbejdsplads med udgangspunkt i deres egne livsperspektiver. Herved adskiller det sig grundlæggende fra den normale situation, hvor de ufaglærte skal forholde sig til

ledelsesstrategier og forandringer, som kommer udefra, og som er formuleret udfra virksomhedens behov. Herved demonstrerede projektet en alternativ tilgang i forhold til det udviklende arbejde og andre forandringsstrategier, der fokuserer på virksomheden som interessefelt, og som dermed taber samfundsmæssige behov og magtforhold af syne. Samtidig indeholdt projektet et bredere perspektiv på uddannelse i relation til arbejdsorganisatoriske forandringer. Den almene og personligt udviklende uddannelse er i de virksomhedsorienterede strategier tilrettelagt med virksomheden som horisont. Det betyder, at undervisningen i blandt andet samarbejde og kommunikation tager udgangspunkt i de behov, som markedet stiller om mere fleksibel produktion, kortere omstillingstider, etc. Disse uddannelser lægger ikke op til at skabe sammenhæng og mening i det fragmenterede hverdagsliv - mellem arbejde, familie- og fritidsliv, samt rollen som borger, forbruger, beboer, etc - ud fra de kortuddannedes eget livsperspektiv. Uddannelserne er istedet rettet mod en stærkere social integration af medarbejderne i virksomheden. De bidrager dermed til at placere virksomheden som det ordnende og betydningsgivende centrum i medarbejdernes sociale bevidsthed. Samfundsmæssige problemer bliver her vurderet udfra virksomhedens behov, idet det er de fælles interesser mellem medarbejderne indbyrdes - som medarbejdere - og mellem virksomhed og medarbejdere, der her definerer det sociale miljø. Det præger blandt andet den række af "værktøjsskaskurser", som AMU-systemet har udviklet i 1990'erne. Det er dog et åbent og ikke undersøgt spørgsmål, i hvilken grad læringen på sådanne kurser faktisk holder sig inden for disse rammer.

I modsætning hertil har uddannelsen i projekt Industri og Lykke haft som mål at bidrage til deltageres udvikling som socialt myndige og selvregulerede personer med udgangspunkt i deres egne livssammenhænge (Nielsen, m.fl. 1995). Perspektivet for denne uddannelse har været indenfor det jeg i kapitel 2 kaldte en frigørende tilgang. Læringspotentialet har for deltagerne ligget i at skabe sammenhæng og mening i en uoverskuelig og usammenhængende verden med deltageres samlede livssituation - ikke kun arbejdslivet - som udgangspunkt. Læringsmulighederne lå blandt andet i at deltagerne opfordredes til at sammenkæde deres behov som henholdsvis samfundsborgere og som arbejdere på kommende fælles arbejdsplads. Det er sket indenfor en social ramme, der opfordrede deltagerne til at tænke i forandringer udfra deres egne behov, og til at bearbejde forhold i hverdagslivet, som ellers blev taget for givet. Projektet har vist, hvordan uddannelse kan tilrettelægges, så den bidrager til læreprocesser, der skaber større sammenhæng i arbejdernes egne liv. Og som medfører, at andre behov og krav til arbejdet kommer i focus end i den traditionelle faglige strategi, hvor fællesskabet ofte bygger på den mindste fællesnævner, den materielle interesse.

Disse erfaringer har jeg selv forsøgt at bruge i mere begrænset målestok i et udviklingsprojekt indenfor bageindustrien (Jørgensen, 1997c). Her indgik fremtidsværksteder også som det centrale element i et 4 ugers vekselsuddannelsesforløb, hvor medarbejderne udviklede egne forslag til forandringer på deres arbejdsplads. Resultaterne af dette projekt indgår dog ikke i denne afhandling.

6. Kvalifikationsanalyser og uddannelsesplanlægning

I dette kapitel vil jeg først diskutere den tradition for kvalifikationsanalyser, som er grundlag for de mest udbredte metoder til uddannelsesplanlægning i virksomheder. Udfra en kritik af denne traditions målrationelle tænkning vil jeg pege på nogle hovedpunkter i et kritisk kvalifikationsbegreb og i en kvalifikationsanalyse fra neden. Dernæst vil jeg diskutere forskellige former for uddannelsesplanlægning og måder at koordinere samspillet mellem uddannelse og arbejdsplads. Og endelig vil jeg diskutere nogle konsekvenser af planlægningsbegrebets dobbelthed.

Fra 1960'erne var der store forhåbninger til statens planlægning af det fremtidige kvalifikations- og uddannelsesbehov på makroniveau, som omtalt i kapitel 3. Samtidig var der bestæbelser på at bestemme kvalifikationsbehovet på branche- og virksomhedsniveau. I modsætning til planlægningen på samfundsniveau, som typisk byggede på fremskrivninger udfra aggrerede statistiske data, så bygger de fag- og virksomhedsrettede analyser i højere grad på kvalitative undersøgelser på branche- og virksomhedsniveau blandt andet i form af case-analyser i såkaldte spydspidsvirksomheder (Sørensen, 1988; Dylander, m.fl., 1986).

Disse kvalifikationsanalyser blev udviklet indenfor den industrisociologiske tradition. De udvikledes med henblik på at forudsige konsekvenserne af de teknologiske og organisatoriske ændringer, som fulgte med informationsteknologiens indtog, og for at pege på de kvalifikationsbehov, som ændringerne udløste. Erkendelsesinteressen var således knyttet til erhvervslivets behov for kvalificeret arbejdskraft, og spørgsmålet var primært hvordan kvalifikationskrav, der betragtedes som objektivt bestemt af produktionssystemet, kunne imødekommes gennem uddannelse.

En af årsagerne til kvalifikationsanalysernes gennemslagskraft var deres praktiske anvendelighed i virksomheds- og branchestudier, hvilket hænger sammen med, at deres begreber var empirisk udledte primært udfra observation og analyse af arbejdsfunktioner. Der blev i 1970'erne gennemført en række kvalifikationsanalyser på universiteterne i samarbejde mellem på den ene side forskere og studerende og på den anden side arbejdere og deres organisationer (for eksempel AMØ-gruppen, RUC, 1977). Gennem 1980'erne udvikledes en række kvalifikationsanalyser som samarbejdsprojekter mellem industriens organisationer på centralt niveau og med deltagelse af professionelle konsulenter (Ander-

sen, m.fl. 1993). I forlængelse heraf blev der udviklet metoder til kvalifikationsanalyse og uddannelsesplanlægning i virksomhederne, for eksempel JUUST (1986) og SUM (1994)¹, som begge er udviklet i samarbejde mellem parterne i jernindustrien. Desuden er der i 1990'erne af en række arbejdsgiverorganisationer og fagforbund samt af LO udviklet metoder til kvalifikationsanalyse, der ofte indgår som element i planlægningsværktøjer til organisationsudvikling. En hel del af de fag- og brancherettede kvalifikationsanalyser er gennemført af Teknologisk Institut på initiativ af AMUs brancheudvalg med henblik på udvikling af de brancherettede uddannelser - indenfor blandt andet træindustri, elektronik, beklædning og plast (Clematide og Bottrup, 1990; 1992).

De danske anvendte kvalifikationsanalyser har primært hentet inspiration i tysk industri-sociologi. Her udvikledes gennem empiriske undersøgelser konkrete kvalifikationskategorier og analysemetoder, som også i Danmark gennem 1980'erne og 90'erne blev anvendt i Teknologisk Instituts kvalifikationsanalyser. To af de teser, der overtoges fra den tyske tradition - fra Kern og Schumann (1970) - var tendensen til, at arbejdsfunktionerne bliver mere abstrakte som følge af den stigende automatisering, og at der til forskel fra de hidtidige procesafhængige kvalifikationer bliver større behov for procesuafhængige kvalifikationer. Det blev i den danske terminologi til "*bløde kvalifikationer*" (Clematide, 1990), mens der nu benyttes en tredeling i almene, tekniske og personlige kvalifikationer (Clematide og Hansen, 1996; AMS, 1997b). Dette skifte i prioriteringen af kvalifikationer fra teknisk-faglige til almene og personlige kvalifikationer betød, at kvalifikationsanalysernes énsidige focusering på de krav, som blev stillet af teknologien og de ydre arbejds-vilkår, blev problematisk.

De *personer*, som skulle tilføres kvalifikationer, og den *læreproces*, hvorved de skulle kvalificeres, lå traditionelt udenfor analysernes interessefelt. Det problematiske heri kom til udtryk i forbindelse med udviklingen af almene og personlige kvalifikationer, hvor det var vanskeligt at komme uden om deltagernes motivation og forskellighed. Dette problem har medvirket til en videreudvikling af kvalifikationsanalyserne fra en rent objektivistisk tilgang, hvor uddannelsesbehovene blev fastlagt udfra den fremtidige teknologi og arbejdsdeling, til en åbning overfor medarbejdernes subjektive behov og deres aktive deltagelse i planlægningsprocessen.

En anden tese, der kom med den tyske inspiration var, at der er et stigende spillerum for udformningen af arbejdsdelingen ved indførelse af ny teknologi (*elasticitetstesen*) (Banke

1. JUUST står for Jernets Udvikling af Uddannelsessystemer, og SUM for Strategisk Udvikling af Medarbejderne.

og Clematide, 1989; Clematide, 1990). Tesen indebærer, at teknologiske ændringer ikke i sig selv determinerer nogen bestemte kvalifikationskrav, men giver virksomhederne muligheder for at integrere eller opdele arbejdsfunktionerne på forskellige måder. Denne erkendelse åbnede op for, at kvalifikationsanalyserne udviklede sig fra kun at *beskrive* de kvalifikationsbehov, som den givne arbejdsdeling resulterede i, til også at forsøge at *påvirke* valget af arbejdsorganisering. Det skete ved, analyserne pegede på mulige alternativer til den hidtidige arbejdsdeling, der var et resultat af den givne faglige uddannelses- og organisationsstruktur. I enkelte tilfælde (ex tekstil-projektet, DTI) udvikledes også forslag til demonstrationsprojekter i virksomhederne i sammenhæng med nyudvikling af uddannelserne som en vej til opgøret med den traditionelle arbejdsdeling (Sørensen, 1988). Man kan sige, at kvalifikationsanalyserne hermed bevidst tog rollen på sig som aktør i den industrielle moderniseringsproces, og som fortaler for et brud med taylorismen.

Den grundlæggende model for brugen af kvalifikationsanalyser i uddannelsesplanlægningen, sådan som de forstås af Teknologisk Institut (Dylander, m.fl., 1986) og af industriens organisationer (SUM, 1993), sammenholder kvalifikationskrav med de givne kvalifikationer i arbejdsstyrken, den såkaldte gab-analyse. Metoden består i først at udlede de forventede fremtidige kvalifikationskrave ud fra prognoser for teknologiske og arbejdsorganisatoriske udvikling og i lyset af virksomhedernes og branchens strategier. Dernæst kortlægges medarbejdernes nuværende kvalifikationer, og ved trække disse givne kvalifikationer fra kvalifikationskravene fremkommer det, hvad medarbejderne mangler af kvalifikationer. Endelig oversættes kvalifikationsmanglerne til uddannelse (oplæring og kurser).

Udviklingen i de danske kvalifikationsanalyser siden 1970'erne er udmærket og kritisk analyseret i Sørensen (1988) og Andersen m.fl. (1993:103ff). Førstnævnte stiller spørgsmålet om uddannelsesplanlægning sigter på at tilpasse medarbejderne til teknologien eller på at udnytte teknologiens frihedsgrader til at indrette bredere jobtyper - og er selv fortaler for det sidste. Andersen, m.fl. (1993) beskriver udviklingen som et gradvist opgør med den tayloristiske tradition, som traditionelt har præget kvalifikationsanalyserne. Ved at undersøge analysernes opfattelse af medarbejderne finder de, at medarbejderne i stigende grad får en rolle som aktive deltagere, hvis behov og interesser må inddrages i planlægningsprocessen. Jeg ser mit eget - både praktiske og forskningsmæssige - arbejde i forlængelse af denne udvikling.

Kvalifikationsanalyser og uddannelsesplanlægning - et kritisk blik

Da kvalifikationsanalysernes udvikling således er ganske velbeskrevet, vil jeg begrænse mig til at trække seks hovedpunkter op i kritikken af kvalifikationsanalyserne, og at diskutere hvordan disse problemer kan overkommes. Min hovedpointe heri er, at kvalifikationsanalyserne i stigende grad har vist sig utilstrækkelig overfor tendensen til resubjekivering af arbejdet. Men at der endnu ikke i industrien er udviklet nogen alternativ tilgang til uddannelsesplanlægning, som tager udgangspunkt i medarbejdernes interesser og subjektive uddannelsesbehov.

1. *Den tayloristiske tradition.* Kvalifikationsanalysernes tayloristiske præg kom blandt andet til udtryk i analysernes opsplitning af arbejdsprocessen i enkeltdele og udledningen af kvalifikationskrav herfra. Kvalifikationer blev bestemt ud fra studier af de enkelte arbejdsfunktioner hver for sig. Denne fremgangsmåde lå i forlængelse af taylorismens arbejdsstudier, der satsede på en optimering af hver enkelt arbejdsfunktion for sig gennem detaljeret ydre kontrol af arbejdsadfærden ned til den mindste detalje. Denne opsplitning og objektivisering er på den ene side i modsætning til arbejderens oplevelse af arbejdet som bestående af meningsfulde helheder, og ikke af enkelte opgaver og bevægelser. På den anden side er den i modsætning til de nye rationaliseringstrategier, der forsøger at effektivisere den samlede produktionsproces som en integreret helhed (en systemorienteret rationalisering). Og den er i modsætning til de nye ledelsesstrategier, som lægger vægt på at udvikle virksomhedskulturen og virksomhedens kollektive kompetencer, som for eksempel i strategien "*den lærende organisation*". Den helhedsorienterede tilgang til forståelse af kvalifikationer, der følger heraf, kan vanskeligt indfanges gennem den partielle og arbejdsfunktionsorienterede kvalifikationsanalyse (Binder, 1993).

Den objektiverende analysetilgang indfanger først og fremmest *adfærden* under udførelsen af bestemte arbejdsfunktioner. Men hvad analyserne selv i stigende grad udpeger som vigtigt hos en velkvalificeret medarbejder, er den indsigt og de hensigter og holdninger, der ligger bag adfærden. Dårlig kvalitet og lav produktivitet skyldes ofte, at medarbejderen netop kun udfører, hvad reglerne og jobbeskrivelsen siger, istedet for at handle selvstændigt og ansvarsbevidst for at rette fejl. Det kan skyldes, at medarbejderne mangler almen viden om sammenhænge i produktionen, om maskiner og kunder, har at de svært ved at læse, eller at medarbejderen er uengageret i arbejdet.

Sådanne holdninger og almen viden bliver ikke indfanget i jobbeskrivelser, der bygger på observation af jobadfærden. Det forudsætter istedet inddragelse af arbejderens subjektivitet enten gennem interviews og dialog med medarbejderne. Eller gennem en mere omfattende inddragelse af medarbejderne i planlægning af forandringer og af uddannelse i virksomheden.

Mens de faglige kvalifikationer typisk er knyttet til bestemte job og arbejdsfunktioner, er den almene viden og de personlige kvalifikationer knyttet til medarbejderne som personer og til arbejdspladsens sociale fællesskaber og dens kultur. Behovene for almene og personlige kvalifikationer kan således ikke udledes ud fra analyser af de enkelte arbejdsfunktioner.

Denne erkendelse viser i kvalifikationsanalysernes udvikling ved, at de forlader det strengt analytiske tilgang og forsøger i mere politiske former at beskrive de "bløde kvalifikationer", som virksomheden forventer at alle medarbejdere skal have. Det kan for eksempel blive udtrykt i en skriftlig uddannelsespolitik eller uddannelsesaftale (Hansen og Jørgensen, 1994). Samtidig lægger de op til en mere aktiv inddragelse af medarbejderne, typisk sker det gennem uddannelses- eller medarbejdersamtaler. I sådanne samtaler er der mulighed for en dialog om, hvilke behov medarbejderen selv oplever i forhold til arbejdet, og om medarbejderens øvrige personlige interesser, ønsker og behov. Normalt er perspek-

tivet dog for de kortuddannede begrænset til såkaldt "*virksomhedsrelevante kurser*", jvf overenskomsternes bestemmelser herom. For kortuddannede er problemet desuden ofte, at de ikke har positive behov og interesser i forhold til uddannelse, så samtalerne oftest kommer til at foregå på virksomhedens og de givne jobs betingelser. For at løse dette problem er der behov for, at især de kortuddannede medarbejdere får bedre muligheder for at udvikle og afklare deres forhold til uddannelse ikke blot i relation til det nuværende arbejde, men i forhold til hele deres fremtidige livsperspektiv.

Det kan foregå gennem udvikling af vejledningstilbud i form af kurser for kortuddannede, som kan bidrage både til deres erkendelse af egne behov og interesser, og deres kendskab til uddannelsesmuligheder og muligheder på arbejdsmarkedet. Samtidig må kurserne give mulighed for at deltagerne finder og skaber en rød tråd i egen livshistorie, som afsæt for at kunne planlægge deres fremtid. Det indebærer en proces, hvor deltagerne afdækker og definerer deres personlige behov udfra egne drømme og ønsker om et bedre liv. Og om at deltagerne får synliggjort de ressourcer og potentialer, som de ikke har fået mulighed for at udvikle i deres hidtidige arbejde. Desuden skal der skabes rum for en kollektiv proces, hvor de kollektive forsvarsmekanismer, der findes i arbejderkulturen mod uddannelse og personligt engagement i arbejdet får mulighed for at blive bearbejdet.

2. *Kvalifikationsefterslæb istedet for de fremtidige kvalifikationsbehov.* De mest anvendte - metoder til kvalifikationsanalyse og uddannelsesplanlægning tager udgangspunkt i de givne arbejdsfunktioner og den givne arbejdsdeling. Det gælder selv i de industrivirksomheder, som arbejder systematisk med det mest udbredte uddannelsesplanlægningsværktøj, SUM-metoden, ifølge SUM-sekretariatets analyse (1997). Kvalifikationsanalysen kortlægger således kun et uddannelsesefterslæb hos medarbejderne, og tager ikke højde for de fremtidige behov. Planlægningen er kortsigtet og reaktiv - ikke langsigtet og proaktiv. Det skal ses i sammenhæng med, at virksomhederne med hensyn til de kortuddannede først og fremmest benytter sig af det eksterne arbejdsmarked for at få opfyldt deres behov for kvalifikationer (Voxted, 1999). Samt med at virksomhederne har en kort planlægningshorisont for de kortuddannede, idet "*næsten 60% af virksomhederne "planlægger" rekruttering af timelønnede med under 1 måneds varsel*" ifølge VPL-projektet (Jørgensen, 1990b:10).

Hvis uddannelsesplanlægningen skal være fremadrettet og ikke bagudrettet, må den inddrage overvejelser over de fremtidige arbejdsvilkår. Det må både omfatte ændringerne i de ydre produktionsvilkår, der følger af markedsforhold, teknologi, kundekrav og den offentlige regulering, samt de forandringer, som virksomhed eller medarbejdere selv har som mål at realisere. Da fremtidens vilkår i stigende grad er uforudsigelige, er det bedste uddannelsespolitiske bud, at brede og almene kvalifikationer har længere holdbarhed end specifikke og jobrettede kvalifikationer.

Samtidig er det vigtigt at fastholde, at fremtiden er åben og påvirkelig. Den uddannelse, som planlægges i dag, har konsekvenser for, hvordan den fremtidige arbejdsorganisering kan komme til at se ud. Derfor må uddannelsesplanlægningen forsøge at opbygge kvalifikationsprofiler hos medarbejderne, som gør det muligt i fremtiden at organisere arbejdet mindre hierarkisk og opsplittet, hvis taylorismen skal forlades.

3. *Mangler - ikke ressourcer*. Kvalifikationsanalysernes interesse har primært været at undersøge, hvilke kvalifikationer medarbejderne *manglede*, fremfor at se på de ressourcer og kvalifikationer, som medarbejderne besidder, og som de ikke har muligheder for eller lyst til - under de givne forhold - at anvende i deres nuværende arbejde. Denne interesse viser, hvordan uddannelsesplanlægningen afspejler de givne magtforhold på arbejdsmarkedet mellem arbejdsgivere og medarbejdere - eller mere generelt af forholdet mellem virksomhedens teknisk-økonomisk rationalitet og medarbejdernes subjektive behov. Udgangspunktet har været, at medarbejderne via kvalificering skulle tilpasses til de nuværende eller fremtidige behov i virksomheden. Arbejderne fremstår som objekter for kvalifikationsudviklingen og ikke som subjekter for deres egen kvalificering (Andersen, m.fl., 1993).

I den virksomhedsnære kvalifikationsanalyse indgår medarbejdernes uudnyttede ressourcer og udviklingsmuligheder ikke ved fastlæggelsen af virksomhedens fremtidige strategi (Sørensen, 1988). Medarbejdernes kvalifikationer betragtes ikke som et aktiv i virksomhedens udvikling, men som et efterslæb, der skal rettes op i overensstemmelse med den teknisk-økonomiske strategi.

Det umiddelbare problem heri er, at virksomhedens "objektive behov" ikke nødvendigvis svarer overens med medarbejdernes subjektive uddannelsesbehov. Som tidligere nævnt mener mange kortuddannede medarbejdere ofte, at de ikke kan anvende, det de lærer på eksterne kurser. Det skyldes i mange tilfælde, at de "*sendes på kursus*" uden at vide hvorfor, eller hvad kurset skal bruges til (Jørgensen, 1997b).

Den mangel-orienterede tilgang viser sig også problematisk for virksomhederne selv i den grad virksomhedernes udviklingsevne afhænger af, om de er istand til effektivt at udnytte de faktiske potentialer, som medarbejderne besidder. Det gælder især for de udviklingsorienterede virksomheder og de personalegrupper, der arbejder med produktudvikling, produktionsforbedringer og udviklingsopgaver.

I stigende grad bliver dog også de kortuddannede stillet overfor krav om at udvise engagement og bruge deres kreative ressourcer i produktionen. Et eksempel herpå er udviklingen af et AMU-kursus, hvis mål er "*at aktivere alle medarbejdernes personlige ressourcer*" (AMS, 1996). Heri ligger på den ene side en mulighed for at imødekomme medarbejdernes ønsker om større udfoldelsesmuligheder i arbejdet. På den anden side kan krav fra virksomhedsledelsen om inddragelse af de personlige ressourcer i arbejdet være problematisk, især for en traditionel lønarbejderidentitet med en stærk adskillelse mellem arbejdslivet og det personlige liv. Heri ligger en fare for at overskride medarbejdernes personlige grænser, og for en uholdbar psykisk belastning (Sommer, m.fl., 1997). Det afgørende er i den situation, om en sådan udvikling i arbejdet sker frivilligt og under hensyntagen til den enkeltes ønsker og interesser - og om den enkelte oplever en sådan frivillighed. Det kan foregå i sammenhæng med at medarbejderne får valg mellem forskellige arbejdsopgaver og jobmuligheder, der passer til de kvalifikationer, hun besidder eller har lyst til at udvikle. Eller ved at medarbejderne gives indflydelse på arbejdets organisering og udformningen af de enkelte job, for eksempel ved etableringen af selvstyrende grupper eller ved inddragelse af medarbejderne i valg af ny produktionsteknologi og jobudform-

ning i forbindelse hermed. Tilskyndelsen for virksomheden til at vælge sådan en tilgang til medarbejderuddannelse er, at medarbejderne ofte kun bruger en lille og énsidig del af deres kvalifikationer i jobbet. For eksempel viste vores undersøgelse i fødevareområdet, at halvdelen af medarbejderne ikke mente at de kunne bruge deres kvalifikationer i deres nuværende arbejde (Bilfeldt og Jørgensen, 1997).

Nyere værktøjer til uddannelsesplanlægning, som handels- og kontor-organisationernes "*De fire skridt*" og akademikerorganisationernes "*Mit liv - mit job - min fremtid*" bygger blandt andet på, at den enkelte skal afklare sig om, hvilke nye kvalifikationer hun vil bruge og udvikle i sit arbejde. Ved at give medarbejderne indflydelse på deres egen jobsituation, kan virksomheden få aktiveret flere af de medarbejdernes ressourcer. Og medarbejderen får mulighed for at udvikle en bredere vifte af kvalifikationer, og kan undgå en énsidig belastning og en eventuelt fastlåsnings i et rutinepræget arbejde. Det forudsætter dog et brud med den tayloristiske tradition for tilpasning af arbejdskraften til virksomheden.

4. *Fraværet af samfundsperspektiv.* Kvalifikationsanalyserne har grundlæggende haft teknologi og organisationsformer i produktionen som udgangspunkt. De har taget den samfundsmæssige regulering af produktionen og magtforholdene i produktionen for givne. Den industrisociologiske tradition, der ligger bag kvalifikationsanalysen, er som nævnt ikke i sit udgangspunkt præget af teknologideterminisme. Men den beskæftiger sig med forholdet mellem teknologi, organisation og kvalifikationer på virksomheds- og brancheniveau, mens de overordnede sociale og institutionelle forhold er taget for givet. Herved har analyserne afskåret sig fra et samfundskritisk sigte og analyserne har fået et deterministisk præg. De generelle samfundsmæssige forhold, som har indflydelse på kvalifikationsudviklingen - automatisering, koncerndannelser, globalisering, specialisering, EU-harmonisering - og som der fra medarbejderside kunne være interesse i at ændre, betragtes som uafhængige variable, der ligger udenfor indflydelse fra analysens aktører.

En anden svaghed er, at kvalifikationsbegrebet ikke er forankret i en samfundsteori, der relateres til den grundlæggende dynamik i produktionens og samfundets udvikling. Det betyder blandt andet, at den placering af kvalifikationer og uddannelse i et magtpolitisk felt, som Labour Process debatten har påpeget, falder udenfor synsfeltet. Spørgsmålet om øget selvstændighed, kontrol og dispositionsmuligheder i arbejdet ansues derfor udfra en naiv, produktionsrationel synsvinkel uden overvejelser over de interesser, der knytter sig til magtstrukturen og ledelseshierarkiet.

At kvalifikationsanalysernes perspektiv er begrænset til arbejdslivet, betyder for medarbejderne, at de interesser og behov, der har at gøre med deres øvrige livssammenhænge, forsvinder fra analyserne. Og dermed forsvinder også interessen for det, der kan kaldes arbejdernes reproduktionsinteresser (Rasmussen, 1990), altså de økonomisk, socialt og kulturelt bestemte interesser, som de ansatte har udfra et samfundsperspektiv. Arbejdernes kvalifikationer retter sig ikke kun mod produktionen, men også mod at beskytte deres egen arbejdsevne og mod at skabe sig et godt og meningsfuldt arbejdsliv.

Når overvejelser over den samfundsmæssige dimension ikke indgår i kvalifikationsanalyserne, så er disse heller ikke istand til at inddrage de samfundsmæssige udviklingstenden-

ser, som præger kvalifikationsudviklingen. Kvalifikationsanalysens muligheder for at komme med holdbare forudsigelser bygger derfor primært på empiriske generaliseringer blandt andet udfra såkaldte spydspidsvirksomheder, der formodes at vise vejen for resten af branchen. Det er dog en usikker metode i en tid, hvor der konstateres et stigende spillerum for den tekniske udformning af produktionen, og hvor den teknologiske udvikling ikke primært har form af en retlinet spredning af kendt teknologi, men foregår som en innovativ proces med kvalitative spring og dermed et ofte uforudsigelig forløb. I en tid hvor det lokale i stigende grad forbindes direkte med globale udviklingsforløb, bliver forudsigelser mangelfulde, når de begrænses til branchen eller produktionslivet.

Særligt i den virksomhedsorienterede tilgang viser denne svaghed sig, fordi den enkelte virksomhed er et usikkert grundlag at planlægge fremtidens kvalifikationsbehov udfra. Det gælder især, hvis det fremtidige behov blot bestemmes ved en fremskrivning ud fra de enkelte job. Mange af dagens arbejdsfunktioner vil ikke eksistere eller vil have en helt anden form i fremtiden.

Sørensen (1988) opdeler kvalifikationsanalyserne i virksomhedsorienterede, fag-orienterede og arbejdsfunktionsorienterede tilgange. Den fagorienterede tilgang beskæftiger sig med analyser af de givne (uddannelses-) fags fremtidige kvalifikationsprofiler, og derfor er de på forhånd låst fast i den givne arbejdsdeling mellem fagområderne og fagets interesseperspektiv. Den virksomhedsorienterede analyse har et tilsvarende problem, fordi den oftest ikke reflekterer over den arbejdsdeling, som er skabt af det givne uddannelsesudbud og fagenes struktur. Den arbejdsfunktionsorienterede tilgang ser i første omgang væk fra arbejdsdelingen og analyserer de enkelte arbejdsfunktioner for sig, og åbner dermed for nye former for jobdesign med en mere integreret sammenkobling af arbejdsopgaver. I praksis er dette dog afhængig af, at der eksisterer spydspidsvirksomheder, som har en mere integreret arbejdsorganisering, og som kan fungere som eksempler for resten af branchen. Ellers må der i forlængelse af kvalifikationsanalysen - som i tekstilprojektet (jævnfør Houman 1988)- skabes demonstrationsprojekter, som kan vise veje til ændret arbejdsorganisering.

5. *Et objektivistisk kvalifikationsbegreb.* Kvalifikationsanalyserne har primært betragtet kvalifikationer som krav udledt af arbejdsopgaver, teknologi og produktionsbetingelser. Dette objektivistiske perspektiv bliver i stigende grad problematisk, når de personlige og almene kvalifikationer fremhæves som vigtige. I modsætning til de teknisk-faglige kvalifikationer er det vanskeligt - selv i analysen - at skille dem fra de mennesker, der besidder disse kvalifikationer. SUM-projektets svar på dette problem var et forsøg på at udvikle mere præcise og detaljerede *begreber* til beskrivelse af de "bløde" kvalifikationer (SUM Beskrivelsesmetodikprojektet, 1996; Clematide og Agø Hansen, 1996). Det må ses som et forsøg på at fastholde forestillingen om kvalifikationer, som genstande eller egenskaber, der eksisterer uafhængigt af de levende personer, der bærer dem. Hermed overses det, at kvalifikationer har en dobbelt karakter, idet de på den ene side optræder som objektiverede egenskaber, der efterspørges og omsættes på et arbejdsmarked, og som forbruges i en produktionsproces. På den anden side er kvalifikationer knyttet til levende menneskers livsudfoldelse, deres forsøg på at skabe sig mening, arbejdsglæde, identitet, status og soci-

alt liv under udfoldelse af deres arbejdsevner. Denne subjektive forankring af kvalifikationer er en hovedpointe i Almenkvalificeringsprojektets søgemodel (Andersen, 1993). Modellen påpeger, hvordan kvalifikationer i forskellig grad indgår i identiteten, og at kvalificeringsprocesser derfor dels involverer sider af personligheden, som ikke har med arbejdslivet at gøre, og dels at involverer ubevidste og emotionelle sider af personligheden. Dette perspektiv indebærer, at spørgsmålet om medarbejderdeltagelse i uddannelsesplanlægning og kvalificeringsprocesser ikke blot er et politisk eller moralsk krav, men er en forudsætning for at en almen kvalificering kan finde sted (Illeris, 1995).

6. *Fra kvalifikationskrav til uddannelse.* Et sidste problem i kvalifikationsanalyserne er, hvordan de kommer fra de konstaterede kvalifikationsbehov og til valg og tilrettelæggelse af uddannelser, "oversættelsesproblemet". Kvalificeringsprocessen har enten ikke været tematiseret i kvalifikationsanalyserne, eller været anset for en uproblemtisk oversættelse af kvalifikationskrav til undervisningsmål og lærestof i en uddannelsesplan. I de brancherettede analyser fra Teknologisk Institut har det typisk været overladt til rekvirenterne (fx AMUs brancheudvalg) at tage initiativ til udvikling af nye kurser. I de virksomhedsnære analyser må man ofte støtte sig på det givne udbud af kurser, da det er for krævende for virksomhederne selv at udvikle nye uddannelsesprogrammer.

Kvalifikationsanalysens måde at oversætte kvalifikationskrav til uddannelse består i at beskrive den viden eller de færdigheder, der anvendes i en arbejdsfunktion, og skrive den ind som mål i en uddannelsesplan. Det lægger op til en additiv læreproces, hvor deltagerne skal tilføres en præcist angivet mængde forudbestemt viden eller færdigheder.

Deltagernes forudsætninger, interesser og motivation tillægges ingen væsentlig betydning, og kursisten betragtes som en genstand for en på forhånd tilrettelagt uddannelse.

Uddannelsesplanlægningen tænkes udfra en forestilling om, at udbyttet af et undervisningsforløb kan fastlægges centralt i detaljerede indholdsbeskrivelser af det faglige stof.

Dette var indtil starten af 1990'erne praksis i AMUs uddannelsesplaner. Også det nye mål- og ramme-styringskoncept, der blev indført i AMU-systemet i begyndelsen af 1990erne, har svært ved at omgås de almene og personlige kvalifikationer. I konceptet, der blev revideret i 1997, målbeskrives kvalifikationer principielt i adfærdstermer ("*handlingsorienterede mål*") gennem de arbejdsfunktioner, som deltagerne skal kunne udføre på et givet niveau efter kurset (Arbejdsmarkedsstyrelsen, 1997c).

Den måde at tænke uddannelsesplanlægning på holder ikke, når det drejer sig om de personlige og almene kvalifikationer. Denne type kvalifikationer kan ikke udvikles i læreprocesser, hvor kursisterne er passive objekter for en lærerstyret uddannelse, og hvor undervisningen ikke tilpasses deltagerne behov, interesser og forudsætninger. Og disse kvalifikationer kan ikke målsættes i en uddannelsesplan på samme måde som det faglige stof.

Personlige kvalifikationer kan ikke læres på kommando, sådan som konkrete faglige færdigheder i en vis udstrækning kan, når alle deltagere på et hold udfører de samme øvelser og løser de samme opgaver. Denne didaktiske tænkning har vist sig problematisk, også hvad angår den teknisk-faglige kvalificering. Også den teknisk-faglige uddannelse kan i større eller mindre udstrækning berøre den enkeltes selvopfattelse (fagidentitet, kønsiden-

titet). Der er således overalt i de faglige grund- og efteruddannelser taget initiativer til en mere deltagerstyret og problemorienteret undervisning (Arbejdsmarkedsstyrelsen, 1990; 1997b).

Oversættelsesproblemet bliver for alvor et problem, når kvalifikationsanalysen peger på et stigende behov for almene og personlige kvalifikationer. De personlige kvalifikationer kan for det første ikke beskrives, observeres og måles på samme entydige og objektive måde som de faglige kvalifikationer. Den behavioristiske beskrivelse af kvalifikationer i adfærdstermer bliver da uholdbar.

Analysen af de personlige kvalifikationer som fleksibilitet, samarbejde og engagement må i højere grad bygge på medarbejdernes egne subjektive vurderinger af, hvordan de bruger sig selv og engagerer sig i arbejdet, hvordan de oplever samarbejdet, og om deres lyst og interesse for arbejdet. Medarbejderne må derfor sættes i centrum ikke blot som genstande for analysen, men som aktive deltagere i analysen og i planlægningen af uddannelse.

Sammenfattende kan man sige, at kvalifikationsanalysen med udgangspunkt i efterspørgselssiden har peget på, at de almene og personlige kvalifikationer får en større betydning (mens de gamle kvalifikationer forsat er vigtige). Og at det er udnyttelsen af de menneskelige ressourcer, - ikke teknikken i sig selv - der bestemmer om virksomhederne opnår den tilstræbte kvalitet, effektivitet og fleksibilitet i produktionen.

Men kvalifikationsanalysen har ikke selv været istand til at udvikle en tilgang til kvalifikationer, der sætter mennesket i centrum fremfor de objektive størrelser: teknologien, organisationen, produkterne og markedet, som bruges til at bestemme uddannelsesbehovet.

Skal de levende mennesker være grundlaget for uddannelsesplanlægning i virksomhederne, må udgangspunktet tages i medarbejderne som selvstændigt handlende, følede og tænkende subjekter. Det forudsætter, at medarbejderne selv med deres ønsker, behov og interesser er de centrale subjekter for planlægningsprocessen. Hermed bliver opgaven for uddannelsesplanlægningen ikke at tilpasse medarbejderne til virksomhedens og jobbets krav. Opgaven bliver at udvikle arbejdet - virksomheden og jobbene - så de giver plads til udvikling og udfoldelse af medarbejdernes potentialer, arbejdslyst og skabende evner.

Et kritisk kvalifikationsbegreb

Kritikken af den industrisociologiske kvalifikationsanalyse, som jeg har peget på ovenfor, har sine rødder i den kritiske kvalifikationsteori, som udvikledes fra slutningen af 1960'erne primært med inspiration fra Tyskland. Den indbyggede kapitalismekritik, som lå i dette kvalifikationsbegreb, fandtes ikke i den anden tradition, kvalifikationsanalyserne (Olesen, 1989). Kritikken hentede også sin kraft fra det opsving i klassekampen, som fandt sted samtidig, og som satte spørgsmålstegn ved den måde, som arbejdet havde udviklet sig på under efterkrigstidens industrielle vækst. Opsvingets manifesterede arbejderklassen som kollektivt subjekt og skabte nye åbninger for arbejderne kollektive indflydelse både lokalt og i forhandlingssystemet (Dalgaard, 1993). Samtidig skabte den åbnin-

ger for den samfundskritiske og teoretisk baserede kritik af arbejdet og af kvalifikationsbegrebet, som udvikledes ved universiteterne.

I modsætning til industrisociologiens empirisk udledte og anvendelsesorienterede begreber, var styrken ved den kritiske tilgang at begreberne var forankret i en teori om samfundet og lønarbejdet som historiske og foranderlige størrelser. I modsætning til industrisociologiens énsidige objektivisme, tog det kritiske kvalifikationsbegreb udgangspunkt i lønarbejdets dobbelthed. Arbejdet blev set som den ene side en udfoldelse af menneskets skabende formåen, hvor det realiserer sig selv som socialt væsen ved at producere konkret meningsfulde og nyttige produkter til sig selv og andre (brugsværdi). På den anden side er arbejdet som lønarbejde et ydre bestemt tvangsforhold, hvor arbejderens som arbejdskraft producerer abstrakt værdi til et marked (bytteværdi). Og hvor arbejder og kvalifikationer selv er gjort til upersonlig arbejdskraft på et arbejdsmarked. I arbejderens subjektive forhold til arbejdet ligger der heri en grundlæggende ambivalens: Lønarbejdet er på den ene side den primære instans til bekræftelse af samfundsmæssig identitet og status, og på den anden side en umyndiggørende tvangsinstitution.

Kvalifikationsbegrebet blev udledt via en teoretisk bestemmelse af lønarbejdet. Det inddrog både de faglige, arbejdsrelaterede krav og de sociale og psykologiske krav, der er nødvendige for at fungere som lønarbejder. Det omfattede evnen til vedligeholde arbejds-
evnen, at undgå nedslidning og overudbytning, det man kan kalde reproduktionskvalifikationer (Asendorf-Krings, m.fl., 1976) eller reproduktionsinteresser (Brock, 1985). Det omfattede også arbejdets krav om fx hurtighed og evnen til at udholde ensformighed. Masuch (1974) introducerede begrebet intensive kvalifikationer til at betegne de særlige egenskaber, som især det tayloristiske arbejdes produktion af abstrakt bytteværdi krævede.

Den teoretiske karakter af disse kvalifikationskategorier gjorde det ofte vanskeligt at forbinde dem med empiriske undersøgelser af arbejdets udvikling - eller med konkrete menneskers arbejdsliv. Spørgsmålet om, hvordan arbejderne erhvervede deres kvalifikationer, læreprocessen, blev ikke diskuteret, men fremstod som en automatisk funktion af en samfundsmæssig nødvendighed (Andersen, m.fl., 1993). Denne teoritradition opererede med et abstrakt subjekt, som fra modsat udgangspunkt indebar en tilsvarende objektivisering af arbejderens, som den kvalifikationsanalysen byggede på.

Det kritiske kvalifikationsbegreb var udgangspunkt for en forståelse af kvalifikationer som bestemt af forholdet mellem objektive krav og subjektive potentialer. Det er den grundlæggende forståelse, som Almenkvalificeringsprojektet og dets søgemodel byggede videre på (Andersen, 1993). Kvalifikationer på den ene side bestemt af det samfundsmæssige arbejdes udvikling, og på den anden side forankret i konkrete menneskers identitet og livshistorie. Kvalificeringsprocessen er på samme tid en bearbejdning af en ydre realitet og bearbejdning af indre erfaringer fra den enkeltes livshistorie. Denne dobbelthed kan være mere eller mindre modsætningsfuld.

Taylorismen kan betragtes som den konsekvente udgave af lønarbejdet som fremmedbestemt tvangsforhold med en vidtgående adskillelse mellem arbejderens som arbejdskraft og

som subjekt. Som socialpsykologisk modstykke til taylorismens opsplitning og afsubjektivering af arbejdet, udvikles der i den traditionelle lønarbejderidentitet en opsplitning mellem arbejdslivet og det personlige liv udenfor arbejdet. Den tayloristiske produktionsforms opsplitning af arbejdet har afskåret sig selv fra arbejdernes subjektive kapaciteter, der bliver udgrænset som en modmagt og som fremstår som en forstyrrende faktor. Men selv i den tayloristiske produktionsform er arbejderen tilstede som person med sine interesser, forudsætninger og forventninger til arbejdet. Kvalificeringen til dette arbejde må indebære, at der skabes en vis overensstemmelse mellem arbejdets ydre krav og de subjektive behov og interesser. Arbejdet må også i en eller anden grad være subjektivt meningsfuldt - selvom dette sker på trods af de arbejdets objektive vilkår.

En stor del af problemerne med at etablere uddannelsesplanlægning og indføre participative ledelsesformer må ses i lyset af denne modsætning. I det traditionelle lønarbejde er arbejdernes selvstændighed og kreativitet blandt andet kommet til udfoldelse i forsøget på at skabe det frirum i arbejdet, som den hierarkiske ledelsesform ikke tillod. Det kunne ske gennem forbedringer i arbejdstilrettelæggelsen, som gjorde det lettere at holde akkorden, men som blev holdt skjult for ledelsen. Eller gennem udviklingen af en gensidig social ansvarlighed mellem arbejderne ved at fastsætte et uformelt akkordloft, og ved at håndhæve fælles normer for omgangen med arbejdslederne. Denne uformelle sociale regulering af arbejdsindsatsen gennem fælles normer og værdier er en forudsætning for at den tayloristiske produktion kan fungere. I praksis har det vist sig, at selv gennemtayloriserede virksomheder har svært ved at fungere uden arbejdernes subjektive medleven og indgriben. Og arbejderne kan ikke overleve psykisk uden at skabe sig en vis form for subjektiv mening i arbejdet. Også det tayloristiske arbejde kræver bestemte sociale og almene kvalifikationer, men primært knyttet til arbejdernes reproduktionsinteresser og arbejderkollektivet.

Kvalifikationsanalysens påpegning af et stigende behov for procesafhængige eller almene kvalifikationer som samarbejdsevne, kreativitet og selvstændighed står i modsætning til det tayloristiske arbejdes krav. Men kvalifikationsanalysen betragter udviklingen af disse kvalifikationer som en uproblematisk konsekvens af de nye krav, som kan imødekommes gennem kurser i for eksempel samarbejde og kvalitetsbevidsthed.

Men de nye krav står også i modsætning til de værdier og normer, og til den arbejderkultur, som er udviklet under taylorismen. Denne modsætning reflekteres ikke af kvalifikationsanalysen på grund af dens objektiverende tilgang. I modsætning hertil vil jeg med et kritisk kvalifikationsbegreb forsøge at forstå de aktuelle bestræbelser på at udvikle de personlige og almene kvalifikationer i arbejdslivet ud fra dobbeltheden i kvalifikationsbegrebet. På den ene side er menneskets skabende kapaciteter blevet en uundværlig kilde til innovativ fornyelse af produktionen i den nuværende fase af den globale arbejdsdeling. På den anden side står denne skabende kapacitet i modsætning til den økonomiske rationalitet, som lønarbejdet er underlagt (fremmedbestemthed, effektivitetskrav og øgede belastninger).

De kvalifikationer som taylorismen har udviklet i tilknytning til arbejderkollektivet kan ikke uden videre løsrives fra sin sociale sammenhæng og sit konkrete indhold og sættes i den økonomiske effektivitets tjeneste. For eksempel kan den ansvarlighed, der ligger i solidariteten blandt arbejderne ikke uden videre overføres eller omdannes til en ansvarlighed for produktionen. Dels fordi disse kvalifikationer er forankret i grundholdninger til arbejdet (arbejdsidentitet) og i sociale normer, som er dannet gennem flere generationers arbejderkultur. Men også fordi de grundlæggende modsætninger i lønarbejdet fortsat gør sig gældende under de moderne ledelsesformer. De udbredte meldinger om problemer med psykisk arbejdsmiljø og stigende arbejdsbelastninger efter indførelse af nye produktionskoncepter er symptomer på dette.

I forlængelse af den her skitserede kritik af den traditionelle kvalifikationsanalyse "fra oven" vil jeg stille spørgsmålet om, hvordan en kvalifikationsanalyse "fra neden" kan tænkes. Hvordan kan uddannelsesplanlægning tænkes med udgangspunkt ikke i arbejdets krav, men i de subjektive interesser og ressourcer, som er tilstede hos medarbejderne?

Ressourcer og modstand

En alternativ tilgang til uddannelsesplanlægning, der forsøger at bygge på de kortuddannedes egne behov, ønsker og interesser for uddannelse, vil umiddelbart støde på en række barrierer. Ofte er de kortuddannede slet ikke interesseret i uddannelse, de har negative skoleerfaringer og de vægrer sig mod at tillægge arbejdet positive udviklingsmuligheder. Mange virksomheder forsøger sig i disse år med ændringer i arbejdsorganisering og ledelsesformer, som indebærer jobintegration og uddelegering af handlerum til produktionsarbejderne. Herfra rapporteres ofte om modstand fra medarbejdernes side mod ændringerne, selvom de ser ud til at give større frihedsgrader og bedre muligheder for selvudfoldelse. Modstanden må forstås ud fra den vilkårene i det tayloristiske arbejde.

Den traditionelle lønarbejderidentitet udvikles typisk i et rutinepræget arbejde, der ikke kræver - eller tilbyder - en dybere personlig involvering. For mange kortuddannede består arbejdet overvejende af manuelle operationer, der kun kræver enkle færdigheder. Trods dette spiller arbejdet ofte for den traditionelle lønarbejder en afgørende rolle for selvopfattelsen, hvilket kan vise sig i tilfælde af arbejdsløshed. Men den personlige betydning, som arbejdet har, er ikke så meget knyttet til udfoldelsen af kvalifikationer, som til det at indgå som del af en meningsfuld og værdifuld produktionsproces og i et socialt fællesskab på arbejdspladsen.

Modstanden kan skyldes tidligere erfaringer med uddannelse i virksomheden. Uddannelsesplanlægning, der tager udgangspunkt i kvalifikationsanalysens tilgang, har typisk form af jobbeskrivelser, der omsættes i obligatoriske standardkurser. Da denne type uddannelsesplanlægning ikke tager hensyn til den enkelte medarbejders ønsker og behov, står den overfor medarbejderen på samme måde som det traditionelle lønarbejde, som et ydre krav om tilpasning. I den traditionelle form for uddannelsesplanlægning planlægges uddannel-

se udfra givne arbejdsfunktioner, og ikke udfra medarbejderens behov og interesser. Når medarbejderne "*sendes på kursus*", kan det let aktivere arbejderens modstand.

Modstanden hos kortuddannede mod involvering og forandringer kan også være begrundet i oplevelsen af, at forandringer i ledelsesformen kun sætter sig spor i den måde lederne taler om det de gør, men ikke viser sig i dagligdagen. Det kan skyldes, at forandringerne er af rent overfladisk karakter, eller det kan skyldes, at mellemlederne ikke er forberedt til nye ledelsesformer.

Men modstanden skyldes ofte dybtliggende holdninger til arbejdet hos medarbejdere, der er socialiseret i en traditionel lønarbejderkultur, som den især findes i en tayloristisk produktion for eksempel på slagterierne. Her er traditionelt en meget ringe orientering mod udvikling af arbejdet, og uddannelsesplanlægning mødes ofte med modstand og mistillid. Hidtil har industriarbejdet for kortuddannede kun givet plads til et minimum af selvstændighed og udfoldelse af skabende evner. Kvalifikationskravene for kortuddannede har ofte drejet sig om at kunne udføre en på forhånd fastlagt opgave og indordne sig i bunden af virksomhedshierarkiet. Arbejdet har typisk ikke givet kortuddannede muligheder for at udvikle deres selvstændighed og skabende potentialer, men har mere blot udviklet deres modstand mod forandringer og forsvar mod engagement i arbejdet.

For eksempel findes blandt slagteriarbejdere en stærk opfattelse af, at de kun arbejder for pengenes skyld, en stærk instrumentel selvforståelse. Akkordsystemet er uden tvivl med til at forstærke denne selvopfattelse. Akkorden betyder, at arbejderens kun får løn for det stykke arbejde der udføres. Det fører omvendt til den opfattelse, at arbejderens kun arbejder på grund af lønnen.

Mange slagteriarbejdere har lang anciennitet, hvilket blandt andet skyldes, at de fastlåses i et arbejde uden udviklingsmuligheder. For dem er arbejdet det helt centrale strukturerende element i deres tilværelse. De har ofte for lidt psykisk overskud til at engagere sig i personligt udviklende aktiviteter udenfor arbejdet. Den centrale rolle, som arbejdet har for arbejderens selvopfattelse, modsvares sjældent af at arbejderens har en tilsvarende betydning for virksomheden. Den kortuddannede arbejder har - afhængig af situationen på arbejdsmarkedet - ikke nogen større sikkerhed i arbejdet, men kan forholdsvis let skiftes ud. Arbejdernes bevidsthed om denne sårbarhed, og deres forsvar imod den udgør en af årsagerne til modstand mod udvikling af et positivt engagement i arbejdet.

Når de giver udtryk for at have et instrumentelt forhold til arbejdet, kan det forstås som en forsvarsreaktion. Med denne forestilling kan forholdet mellem arbejder og virksomhed fremstå som ligeværdigt. Virksomheden tillægger kun arbejdskraften værdi som et let udskifteligt produktionsudstyr, der udnyttes maksimalt uden videre personlige hensyn. Arbejderne giver tilsvarende udtryk for, at de ikke tillægger arbejdet anden værdi end de kolde kontanter, der udbetales på lønkontoen.

Med deres forestilling skjuler arbejderne deres afhængighed af arbejdet og virksomheden, og undertrykker samtidig et eventuelt ønske om et mere engagerende arbejde. Dette eksempel viser, at den traditionelle lønarbejderidentitets instrumentelle forhold til arbejdet og dens skarpe opdeling mellem arbejdsliv og personligt liv kan ses som et nødvendigt for-

svar. Modstanden mod personlig involvering i arbejdet kan ses som en nødvendig kvalifikation for at opretholde selvværd og udholde et indholdsløst arbejde.

Modstand må således ses som udtryk for modsætningerne i lønarbejdet, som det typisk tager sig ud for kortuddannede. Modstand må forstås som en vigtig personlig kvalifikation i det underordnede lønarbejde knyttet til deres reproduktionsinteresser. Modstanden udtrykker et forsøg på at fastholde en vis grad af autonomi, at bevare et meningsfuldt fællesskab og at undgå overbelastninger i arbejdet. Modstanden er således primært defensiv, men den indeholder også et offensivt potentiale, som peger i retning af et i fællesskab selvreguleret arbejde.

Som element i arbejderkulturen har modstanden dog ofte form af ritualiserede handlingsmønstre, der kun udtrykker defensive og negative reaktioner, og som derfor hindrer udviklingen af alternative løsningsforslag ud fra konkrete vurderinger af situationen og dens muligheder. Spørgsmålet må derefter stilles, hvordan deltagerne gennem læreprocesser kan udvikle den form for modstand, som er endt som stivnede forsvarsreaktioner - og hvordan modstandsevnen og det fællesskab, hvori den er forankret, kan være en ressource i udviklingen af arbejdet fra neden ?

Denne type læreprocesser indebærer forandringer af både den traditionelle arbejdsidentitet og af de sociale normer i arbejdspladsens fællesskab. Set med kvalifikationsbegreber handler det om udvikling af personlige og sociale kvalifikationer - jævnfør Almenkvalificeringsprojektets forståelse (Andersen, 1993).

Heri fremhæves det, hvordan udviklingen af forskellige typer af kvalifikationer sker gennem forskellige former for læreprocesser. Udviklingen af konkrete faglige kvalifikationer, som har været næsten enerådende i uddannelsen af kortuddannede i AMU-uddannelserne, er traditionelt foregået med lærer- og stofcentrerede undervisningsmetoder. Sålænge målet var, at kursisten kunne reproducere bestemte færdigheder og viden i en bestemt kontekst, kunne denne undervisningsform måske fungere. Og man kunne fastholde en forestilling om læring som en lineær proces, der objektivt kunne beskrives og styres uafhængigt af deltagerne og deres forudsætninger.

Derimod kan læreprocesser, der retter sig mod personlige kvalifikationer, ikke gennemføres med kursisten som passiv genstand for en "påfyldning" af et givet stof. Her må kursisten betragtes som et aktivt handlende subjekt, der gennem læreprocessen på en og samme tid bearbejder sin sociale og fysiske omverden, og bearbejder sine egne hidtidige kvalifikationer og livserfaringer. Læreren og skolen kan nok tilrettelægge en undervisning med et forud beskrevet mål, men for den enkelte kursist vil det afhænge af de personlige forudsætninger og erfaringer, hvordan læreprocessen forløber, og hvad udbyttet bliver. Ved ønske om udviklingen af personlige kvalifikationer bliver det på en helt anden måde end i den dominerende form for uddannelsesplanlægning nødvendigt at inddrage den enkelte kursists subjektivitet, især de sider, der vedrører motivation for og modstand mod læring.

Indenfor Almenkvalificeringsprojektet har Illeris (1995) diskuteret bearbejdning af modstand som læreproces set med et Piaget-inspireret blik. Modstand beskrives her som en psykisk reaktionsform, hvor individet lukker af overfor omgivelser, der virker truende, og forsøger at reducere det ukendte til noget kendt. Modstand mod ydre påvirkninger er en nødvendighed for at bevare den psykiske balance og for ikke konstant at befinde sig i en krisetilstand. Hver dag er det moderne menneske udsat for utallige påvirkninger fra andre mennesker, begivenheder og mediepåvirkninger, som kan udfordre den vante forståelse af verden som meningsfuld, og som individet derfor er nød til at opbygge forsvarsmekanismer imod.

Problemet med modstand som socialpsykologisk selvbeskyttelse er, at den kan fastlåse kollektive forståelsesformer, der ikke tillader nytolkninger og løbende revurderinger af den oplevede realitet. Modstand kan som træk i arbejderskulturen fungere som en "jante-lov", der hindrer læreprocesser, som åbner for selvrefleksion og skaber nye handlemuligheder. Spørgsmålet er derfor, hvordan uddannelse kan tilrettelægges, så den bearbejder den ritualiserede og fastlåste modstand og tillader personlig udvikling.

I forhold til uddannelse er det centrale for det første, at personligt udviklende læreprocesser kræver mobilisering af en dybereliggende følelsesmæssig energi i rekonstruktionen af de etablerede forståelsesformer. For at mobilisere denne energi i en planlagt læreproces, må uddannelse tage udgangspunkt i et personligt engagement og i en væsentlig motivation og interesse hos deltagerne, fremfor i et givet lærestof. En ren instrumentel interesse eller en ydre tvang til uddannelse har vanskeligt ved at tilvejebringe den energi, der kræves til overskridende læreprocesser. Den type læreprocesser forudsætter derfor en høj grad af deltagerindflydelse, således at kursisterne selv som udgangspunkt for undervisningsforløbet kan formulere problemer, som opleves subjektivt væsentlige og relevante.

For det andet udgør sådanne læreprocesser for individet en krisetilstand forbundet med usikkerhed, og de forudsætter derfor et trygt og åbent socialt rum for at finde sted. Både relationerne til de øvrige kursister og relationerne til læreren må give frirum for den enkelte deltager til at være søgende og uafklaret, hvilket forudsætter fraværet af stærke magtrelationer i det pædagogiske rum. Det kan vanskeligt foregå i et snævert eksamensrettet uddannelsesforløb eller et kursus, som ikke er frivilligt for deltagerne.

Desuden må udfordringen til kursisternes forud givne forståelsesformer være overkommelige, så deltagerne enkeltvis eller kollektivt kan opleve en bemestring af noget hidtil uforståeligt eller ukendt. Ellers kan den psykiske modstand mobiliseres som et forsvar mod det uoverskueligt ukendte, og føre til en afvisning af udfordringerne til kursistens etablerede forståelsesformer.

Desuden må deltagerne selv i sådanne læreprocesser befinde sig i en personlig livssituation, hvor de er parat til at give slip på nogle hidtil gældende forståelsesformer. Her kan for eksempel problemer i familielivet for en deltager betyde, at det ikke er muligt for vedkommende at få noget ud af et problemorienteret uddannelsesforløb. Omvendt kan en stærk personlig motivation og modtagelighed hos en anden kursist medføre, at selv et kortere, fagligt rettet kursus kan give en dyb oplevelse af styrket selvværd.

Endelig forudsætter sådanne læreprocesser, at deltagerne har handlemuligheder, hvor de nye forståelsesformer kan få bekræftet deres realitetsværdi og brugbarhed i praksis. I forhold til arbejdspladsen handler det om, at der reelt gives større spillerum i arbejdet, og at der er tid og plads til at medarbejderne i overensstemmelse med egne behov kan udvikle et nyt forhold til arbejdet.

Ud fra denne diskussionen kan man pege på nogle retningslinier for uddannelsesplanlægning, der sigter på at give kortuddannede muligheder for at udvikle personlige kvalifikationer og at bearbejde stivnede modstandsformer.

Medarbejderne må deltage aktivt i planlægningsprocessen og kvalificeres til at tage ansvaret for planlægningen af egen uddannelse. Det forudsætter dels en afklaring af egne behov og interesser, dels et kendskab til virksomhedens strategi, fremtidens arbejdsmarked og til uddannelsesmulighederne. Uddannelsens rammer må bygge på frivillighed og forberedthed, og deltagernes personlige udvikling under uddannelsen skal planlægges i sammenhæng med en udvikling i arbejdet, der reelt giver medarbejderne nye handlemuligheder.

Det sociale miljø i uddannelsen må være fri for undertrykkende magtrelationer og give tilstrækkelig tryghed og frirum til at deltagerne kan åbne sig og engagere sig i hinanden og i det faglige indhold med deres usikkerheder og svagheder.

Endelig på det didaktiske niveau må vægten i uddannelsen flyttes fra det stoforienterede og lærerstyrede hen mod det problemorienterede, subjektivt relevante og deltagerstyrede.

Fire former for uddannelsesplanlægning i virksomheder

Ovenfor har jeg skelnet mellem uddannelsesplanlægning fra oven med udgangspunkt i virksomheden, og uddannelsesplanlægning fra neden med udgangspunkt i medarbejderne. Desuden kan man skelne mellem en uddannelsesplanlægning, der er reaktiv, spontan, adhoc-præget og kortsigtet og en uddannelsesplanlægning, der er proaktiv, kvalificeret, systematisk og langsigtet. For at indfange de forskellige former for uddannelsesplanlægning i bred forstand, som foregår i virksomhederne, kan de kategoriseres ud fra de to kriterier:

1. Hvis behov tager planlægningen udgangspunkt i ?
2. Er planlægningen reaktiv eller proaktiv ?

Det første kriterie skelner mellem, om medarbejderne er genstand for en uddannelsesplanlægning, som sigter på tilpasning til jobbet og virksomhedens krav. Eller om medarbejderne selv det aktive udgangspunkt for planlægningen af egen uddannelse ud fra egne ønsker og fremtidsplaner.

Det andet kriterie skelner mellem en reaktiv (bagudrettet eller kortsigtet) og en proaktiv (langsigtet) uddannelsesplanlægning.

Det drejer sig ikke blot om det formelle tidsperspektiv (kort - langt), men om hvorvidt uddannelsesplanlægningen bygger på spontane her-og-nu behov, eller om den er led i en fremadrettet forandringsproces fra virksomhedens eller fra medarbejderens side.

De to dimensioner i uddannelsesplanlægning i virksomhederne *medarbejder - ledelse* og *reaktiv - proaktiv* kan sammenstilles lodret og vandret som vist i skemaet herover, som dermed viser fire forskellige tilgange. De fire kategorier er her begrundet analytisk, men de svarer godt overens med en mere empirisk baseret forståelse af forskellige former for uddannelsesplanlægning. De fire former vil i det følgende blive beskrevet.

Former for virksomhedsnær uddannelsesplanlægning

| | Reaktiv (kortsigtet) | Proaktiv (langsigtet) |
|---|--|---|
| Udgangspunkt i ledelsens / virksomhedens behov | 1 Jobbeskrivelser oplæring og kurser | 2 Virksomhedstrategi obligatorisk uddannelsesplan |
| Udgangspunkt i medarbejdernes egne ønsker og interesser | 3 Spørgeskema- undersøgelse om uddannelsesønsker selvvalgt uddannelsesforløb | 4 Vejledningskursus eller fremtidsværksted personlig plan for uddannelse |

Beskrivelsen skal tages med det forbehold, at de fire typer er en forenkling af virkeligheden. Mange vil nok mene, at det idéelle ville være en planlægning, der tilgodeser både virksomhedens og medarbejdernes kort- og langsigtede behov. På hvilken måde det kan opnås, bliver diskuteret senere. Først vil jeg gennemgå de fire former for uddannelsesplanlægning.

1. Den mest udbredte tilgang er den kortsigtede planlægning med udgangspunkt i virksomhedens behov (felt 1). Den der typisk foregår ved, at der sker ændringer i arbejdsopgaverne, fx at der indføres et nyt edb-system, eller at der stilles nye kundekrav til kvaliteten af produkterne. Meget ofte indtænkes uddannelse af medarbejderne ikke i planlægningen af ændringer i produktion, teknologi og organisation. Gennemførelsen af kurser og oplæring bliver derfor ofte tilfældig og *ad-hoc*-præget. I den mere systematiske form bliver der ud-

arbejdet beskrivelser af de arbejdsfunktioner, som indgår i de enkelte jobs (jobbeskrivelser). Herudfra bliver der beskrevet kvalifikationskrav, som oversættes til bestemte kurser eller oplæringsprogrammer.

Eksempelvis kommer tilskyndelsen til at udarbejde jobbeskrivelser ofte i forbindelse med en kvalitetscertificering, som forudsætter at arbejdsprocedurerne er beskrevet. En almindelig fremgangsmåde er, at der fastlægges et bestemt obligatorisk kursus- og oplæringsforløb for hver jobtype. Alle nyansatte skal derefter gennemføre disse kurser (oftest AMU-kurser suppleret med korte virksomhedskurser) enten inden de starter i jobbet, eller inden for en givet periode efter ansættelsen (Hansen og Jørgensen, 1994).

Svagheden ved denne form for uddannelsesplanlægning er tidligere nævnt i kritikken af kvalifikationsanalyserne. Planlægningen afspejler kun de aktuelle kvalifikationskrav, og tager ikke højde for fremtidens behov. Den har vanskeligt ved at indfange de bredere kvalifikationer, som ikke kan beskrives i adfærdstermer. Endelig er det ofte et problem, at medarbejdernes mangler motivation for en obligatorisk uddannelse, som de "*bliver sendt på*", fordi jobbet kræver det. Det gælder især, hvis der ikke er uddannelsessamtaler eller anden forberedelse af medarbejderne til de kurser, de skal deltage i.

2. I den langsigtede og virksomhedsrettede planlægning (felt 2) bygger uddannelsesbehovet på en analyse af virksomhedens fremtidige kvalifikationsbehov. På grundlag af virksomhedens strategi, prognoser for markedsudvikling og planer om ny teknologi fastlægges en langsigtet uddannelsesplan. Det foregår typisk via en såkaldt *gab-analyse*, hvor medarbejdernes nuværende kvalifikationer sammenholdes med virksomhedens fremtidige behov. Kvalifikationsgabet skal udfyldes ved hjælp af uddannelse.

Da denne procedure kræver flere ressourcer og viden om uddannelsesplanlægning, foregår den normalt kun i større virksomheder. I mange tilfælde sker det ved brug af et færdigt planlægningsværktøjer som fx SUM-metoden fra industriens organisationer.

Brugen af færdige planlægningssystemer kan være en hjælp til at tænke mere langsigtet og systematisk. Men det kan også føre til forkert brug af ressourcerne, for eksempel ved at binde kræfterne til en tidskrævende udarbejdelse af jobbeskrivelser og detaljerede kvalifikationskrav.

Uddannelsestænkningen er i virksomhederne præget af kravene om effektivitet og synligt udbytte af aktiviteterne. Der er i virksomhederne ofte en ringe forståelse for, hvad der foregår af læreprocesser og personlig udvikling hos medarbejderne, når de bliver "*sendes på kursus*". Brugen af færdige værktøjer kan derfor medføre, at der bliver etableret uddannelsessystemer, uden at der er skabt en forståelse hos mellemledere eller medarbejdere for, hvorfor uddannelse er vigtigt. Det kan skyldes, at indførelsen af systemet betragtes som en ekspertopgave, hvori mellemledere og de øvrige medarbejdere ikke bliver aktivt inddraget.

I forhold til den kortsigtede planlægning kan den langsigtede betyde, at der ikke kun tænkes i enkeltstående kurser, men i sammenhængende og kompetencegivende uddannelsesforløb. Desuden kan den medføre, at der inddrages bredere og almene uddannelser i plan-

lægningen. For eksempel ved at virksomheden opstiller mål om, at alle over en periode skal have minimum 9./10.klasses niveau i grundfag som dansk, regning og engelsk samt edb, som det er sket i nogle få store industrivirksomheder (ex NOVO Nordisk). Sådanne uddannelsesprogrammer kan af nogle medarbejdere opleves som gode og brede muligheder for efteruddannelse. Af kortuddannede med dårlige skoleerfaringer kan det opleves som et ubehageligt pres, fordi det er ledelsen, der fastlægger systemet og kravene til medarbejderne.

3. I skemaets nederste halvdel er medarbejdernes egne ønsker og interesser udgangspunktet. Planlægning ud fra medarbejderens umiddelbare uddannelsesønsker (feltet 3) er typisk blandt faglærte, som tilmelder sig et kursus hvert år, når kursuskatalogerne kommer ud fx via tillidsrepræsentanten. Tilgangen er også anvendt i mange VUS-forløb, hvor tilrettelæggelsen af kurserne er sket på grundlag af en spørgeskemaundersøgelse af medarbejdernes umiddelbare interesser. Langt de fleste deltagere i den type uddannelsesforløb får meget positive oplevelser, hvilket fremgår af en række evalueringer af VUS-ordningen (Hansen, m.fl. 1994; Larson, 1994). Det hænger uden tvivl sammen med, at der har været tale om frivillighed, valgmuligheder og stor deltagerindflydelse på indholdet af kurserne. Det vigtigste udbytte for mange af de kortuddannede har - uanset det faglige indhold - været en øget lyst til at fortsætte med uddannelse.

Ofte har det iøvrigt været overraskende for virksomhedslederne, at kurser for virksomhedshold, der ikke på nogen måde var virksomhedsrelaterede, alligevel har haft en stor effekt på medarbejdernes samarbejde og engagement efter tilbagevenden til arbejdet. Effekten kan endog været større end på de virksomhedsrettede kurser, som fx gennemføres i AMU-regi med samarbejde og kommunikation på skemaet. VUS-forløbene er ofte gennemført i et socialt miljø (folkeoplysnings- og daghøjskoleregi) og indenfor rammer (frivilligt og selvvalgt), som har skabt et frirum, som er sværere at skabe i AMU-regi, hvor kurserne præges af virksomhedens underliggende effektivitetsmål.

Problemet med denne form for uddannelsesplanlægning er, at der ikke indtænkes noget samspil med forandringer på arbejdspladsen. Og at uddannelsesforløbet ikke nødvendigvis har nogen sammenhæng med deltagernes egne livsperspektiver og fremtidsplaner. Derfor bliver kurserne, som tilfældet har været for mange VUS-forløb, til enkeltstående oplevelser.

4. Den sidste tilgang til uddannelsesplanlægning (feltet nederst til højre) er den langsigtede planlægning med udgangspunkt i medarbejdernes egne behov. Disse behov kan være både rettet mod arbejdslivet, eller mod det personlige liv udenfor arbejdet. Der er udviklet flere forskellige systemer (værktøjer), som kan bruges både individuelt og kollektivt til den personlige uddannelses- og livsplanlægning, fx *“Mit liv, mit job, min fremtid”* fra akademikernes organisationer (Andersen, 1998).

Problemet med uddannelsesplanlægning er for mange kortuddannede, at de ikke tænker i individuelle fremtidsplaner, fordi de ikke oplever valgmuligheder i arbejdslivet og ikke har indflydelse på udformningen af egen arbejdsituation.

Og fremtidsplaner uden for arbejdslivet forbinder de ikke med formaliseret uddannelse. Forbedringer i arbejdslivet betragtes i den traditionelle arbejderkultur som et kollektivt anliggende, og ikke et spørgsmål om en forandring af den individuelle situation på arbejdsmarkedet gennem uddannelse og opstigning. Derfor er der behov for at gennemføre uddannelsesplanlægning som en kollektiv proces, hvor den enkeltes holdninger og interesser i forhold til uddannelse udvikles i forbindelse med at fællesskabet på arbejdspladsen udvikler forslag og idéer til, hvordan arbejdspladsen skal se ud i fremtiden. I en radikal version kan det ske ved at medarbejderne gennem fremtidsværksteder udarbejder visioner om den idéelle arbejdsplads uden at være bundet af hensynet til de markedsøkonomiske betingelser - som det tidligere nævnte projekt Industri og Lykke (Nielsen, 1996). I en mere realistisk version kan det foregå ved at medarbejderne fra forskellige personalegrupper bruger kursusforløb opbygget over fremtidsværksteder som udgangspunkt for at planlægge konkrete forandringsprojekter, som de bagefter er med til at gennemføre i projektgrupper på arbejdspladsen indenfor de rammer, som virksomhedsledelsen udstikker - som i det projekt Fremtidens Bageri, som jeg har deltaget i (Jørgensen, 1997c).

I sådan en situation fungerer uddannelse ikke som middel til gennemførelse af ledelsens mål. Istedet kan uddannelsesforløbet i sig selv fungerer som et frirum for planlægningen af forandringer i arbejdet og for uddannelsesplanlægning i tilknytning hertil.

Mange kortuddannedes konkrete kendskab til dagens voksenuddannelser er meget begrænset. For at medarbejderne kan gennemføre en langsigtet uddannelsesplanlægning, skal de besidde en vis valgkompetence. Det indebærer, at de skal afklare sig om deres egne interesser, ønsker og potentialer. Og de skal have kendskab til de mange muligheder, der eksisterer i dagens uddannelsessystem, og til de muligheder og krav, der forventes på fremtidens arbejdsmarked.

Der har været afprøvet forskellige modeller for vejledningskurser, som har haft til formål at forberede de ansatte til at tage hånd om planlægningen af deres egen fremtid i relation til arbejde og uddannelse. Det er blandt andet KADs uddannelsesværksteder (KAD, 1997), et forsøgskursus indenfor AMU ("*uddannelsessamtalen*"), som jeg selv har deltaget i udviklingen af (Jørgensen, 1997b) og i oplysningsforbundenes vejledningskurser.

Disse forsøg, hvor medarbejderne formulerer deres egne forslag til virksomhedens fremtid i sammenhæng med deres ønsker om uddannelse og udvikling i arbejdet kan betragtes som led i en uddannelsesplanlægning "*fra neden*" til forskel fra den dominerende tilgang "*fra oven*", som fastlægger medarbejdernes uddannelsesbehov udfra virksomhedsledelsens fremtidsplaner.

I forlængelse af denne gennemgang kan man spørge, hvordan praksis er i virksomhederne set i forhold til de fire former for uddannelsesplanlægning? Der findes ingen dækkende belysning heraf, men den eksisterende undersøgelse viser, at hovedparten af de virksomheder, der i det hele taget gennemfører uddannelsesplanlægning, befinder sig i felt 1: Tilpasningen til virksomhedens kortsigtede behov er i centrum (SUM, 1997; Jørgensen, m.fl., 1990; Voxted, 1999).

Hvis målet er at bryde med den tayloristiske tradition, må denne praksis flyttes ned mod felt 4, så planlægningen bliver fremadrettet, og således at medarbejdernes egne ønsker og

interesser i højere grad bliver udgangspunkt for planlægningen. På den måde kan uddannelsesplanlægning bidrage til at styrke medarbejdernes selvstændighed og ansvarlighed for deres eget (arbejds-) liv.

Konkret indebærer en sådan planlægning fra neden, at medarbejderne skal have tid og rum til at afklare individuelle og kollektive ønsker om forandringer på arbejdspladsen og uddannelse i tilknytning hertil. Desuden indebærer det, at virksomhedsledelsen skal indtænke medarbejdernes udvikling og uddannelse i virksomhedens langsigtede strategi. Det er især en stor udfordring for de små og mellemstore virksomheder, der lever på et usikkert marked med en kort planlægningshorisont. Og endelig kræver det, at medarbejderuddannelsen skal tilgodese både virksomhedens specifikke kvalifikationsbehov og de uddannelsesønsker, som medarbejderne kan have om bredere faglig, almen og personlig kvalificering.

Heri ligger en ændring i måden at tænke uddannelse og læring på - og en ændring i samspillet mellem uddannelse og forandringer på arbejdspladsen. Hidtil har uddannelsesplanlægning i virksomhederne typisk fundet sted indenfor en mål-middel tænkning, som ligner det, der foregår, når edb-systemet skal opdateres: Virksomheden stiller krav om nye kvalifikationer, som medarbejderne så får tilført ved at blive sendt på kursus.

Denne form for planlægning kan måske fungere, når der er tale om enkle teknisk-faglige færdigheder. Men når det drejer sig om at udvikle de personlige og sociale kvalifikationer, kan medarbejderen ikke behandles som en genstand for ledelsens planlægning. Uddannelsen må bygge på medarbejdernes egen positive motivation og ønsker om udvikling, som beskrevet ovenfor. Det indebærer, at den dominerende forståelse af læring som en direkte effekt af undervisning bliver uholdbar. Som jeg vil argumentere for i det følgende, må læring betragtes som en åben proces frem for en lukket og målstyret proces.

Desuden bliver forståelsen af samspillet mellem uddannelse og arbejde forandret. I den dominerende målrationelle planlægning fra oven foregår koordineringen primært ved at uddannelserne tilpasses virksomhedens behov. Denne koordinering foregår typisk mellem virksomhedens ledelse og skolernes uddannelseskonsulenter. I det følgende vil jeg pege på muligheden for en koordinering fra neden gennem medarbejdere og uddannelsesdelta-gere.

Læring - åbne eller lukkede processer

Virksomhederne indfører i stigende grad uddannelsesplanlægning blandt andet for at sikre et bedre samspil mellem uddannelse af medarbejderne og virksomhedens udviklingsbehov. Men den planlægningstænkning, der benyttes blandt andet i de fleste planlægningsværktøjer er parallel til den tænkning, der ligger bag produktionsplanlægningen. Det vil sige en målrationel tænkning, der bygger på en mål-middel logik. Den handler om at finde de midler, der optimerer opnåelsen af forudgivne mål - det vil sige effektivisering og økonomisk vækst.

Den målrationelle tænkning viser sig blandt andet, ved at uddannelse opfattes som en produktionsproces, hvor virksomheden er kunde og uddannelsesinstitutionen leverer varen - og medarbejderne er råstof i samspillet mellem de to systemer. Og der bruges forestillinger om måling og sikring af uddannelsernes effekt hentet fra den materielle produktions verden - jævnfør for eksempel projektet "*Den gode leverance*" i AMU (AMS, 1997b).

I den målrationelle planlægningstænkning betragtes læring en *lukket* proces, fordi den bygger på forestillingen om, at resultatet af uddannelse kan planlægges forud i detaljer - succeskriteriet er opnåelse af de givne mål. Målene er fastlagt dels i skolernes uddannelsesplaner og dels i virksomhedens kvalifikationskrav. Desuden kan målene være fastsat i virksomhedens uddannelsespolitik, som medarbejderne i større eller mindre grad har indflydelse på via det repræsentative system (tillidsmand, uddannelsesudvalg). Den enkelte medarbejder er normalt ikke inddraget i beslutninger om målene med medarbejderuddannelsen (SUM 1996).

Når læring opfattes som en lukket proces, hænger det blandt andet sammen med at kvalifikationer (eller kompetencer) opfattes som ting, som medarbejderne skal have tilført. Kvalifikationer betragtes som objektiverede, ydre egenskaber, og som noget, der kan måles og vejes og omsættes i talstørrelser. Til denne opfattelse af kvalifikationer svarer en opfattelse af kvalificering og læring, som en additiv, tilpasningsorienteret eller reproduktiv proces (Elström 1996, 1992). Læreprocessen udvikler ikke noget nyt, men tilfører deltageren nogle forud givne standardiserede egenskaber.

Når denne opfattelse fortsat er stærkt forankret i både virksomhedernes og AMU-systemets uddannelsestænkning, skyldes det, at opfattelsen stemmer overens med den traditionelle arbejdsdeling, hvor arbejdets udførelse er adskilt fra arbejdets planlægnings-, beslutnings- og kontrolfunktioner, og hvor medarbejderen indgår som produktionsmiddel, der er genstand for en detaljeret planlægning fra oven. En sådan organisationsform er - trods opbrud i de seneste årtier - stadig udbredt for de kortuddannede i store dele af både industrien og servicesektoren (Sommer og Houmann 1997; Lundvall og Voxted, 1997).

Den tingsliggørelse af kvalifikationer, som ligger implicit i mange planlægningsværktøjer er problematisk, fordi subjektet, det levende menneske, reduceres til en upersonlig bærer af ydre arbejdssegenskaber. Planlægningen af uddannelse bliver en proces, der relaterer sig til en målrationelt styret organisationsverden befolket af afpersonaliserede sociale enheder (jobtyper, arbejdsgrupper, afdelinger, etc) udstyret med bestemte kvalifikationer og kompetencer.

Problemerne i den instrumentelle planlægning viser sig især, når den bringes i anvendelse på de personlige og sociale kvalifikationsområde. Dette område er i de senere år blevet opprioriteret kraftigt i forbindelse med virksomhedernes organisationsudvikling og indførelse af nye ledelsesformer. Trods dette skifte i kravene til efteruddannelsernes indhold bygger de mest almindelige systemer til uddannelsesplanlægning på en såkaldt gab-analyse, der udleder kvalifikationsbehov ud fra analyser af de enkelte arbejdsfunktioner (Andersen 1993; 1998). Samtidig fastholder AMU-systemet nogle principper for målstyring af uddannelserne, som indebærer at uddannelsernes mål beskrives gennem de kvalifikatio-

ner, der kræves for at udføre enkeltfunktioner i arbejdet. Dette princip passer dårligt med de nye uddannelsesbehov, som også AMU i stigende grad dækker. Men princippet fastholdes blandt andet for at systemet på en tilstræbt objektiv måde kan måle og kontrollere uddannelsernes effekt.

Det implicitte læringsbegreb i den målrationalle tænkning betragter læring som en lineær og lukket proces, der kan reguleres og forudbestemmes gennem planlægning fra oven og gennem formel målstyring. Men de former for læring, der i stigende grad er i focus i arbejdslivet, drejer sig om udviklingen af medarbejdernes personlige og sociale kvalifikationer. Sådanne læreprocesser bringer potentielt alle sider af personligheden i spil, herunder sider, der er uerkendte for både deltager og underviser.

Set i dette perspektiv afhænger resultatet af uddannelse ikke primært af de planlagte ydre rammer for uddannelsen eller af undervisningens form og indhold, men af deltageres læreberedskab - deres interesser, åbenhed og forventninger til uddannelsen. Læringen må betragtes som en subjektiv bearbejdningsproces, som deltagerne går ind i med deres livshistoriske baggrund og deres fremadrettede livsperspektiver. Udfra dette perspektiv møder deltagerne den samlede sociale og kulturelle ramme omkring læresituationen. Læringsmiljøet omfatter således mere end de ydre forhold eller "det objektive handlingsrum", som Ellström (1992; 1996) kalder det, og også mere end de sociale relationer i læresituationen, som Wahlgren (1999) peger på. Det omfatter blandt andet de implicitte magt- og interesseforhold, som er på spil i og omkring læresituationen, og den sociale og kulturelle dynamik på undervisningsholdet og på den arbejdsplads, som deltagerne kommer fra. Læringsmiljøet omfatter altså langt mere end den planlagte undervisning, og det får sin særlige betydning for deltagerne i kraft af deres baggrund og forudsætninger - blandt andet deres arbejdsplads- og fagkultur, når det drejer sig om virksomhedshold.

De former for læring, der i dag efterspørges i arbejdslivet, må derfor forstås som åbne processer, fordi læringen indebærer både subjektive og sociale dynamikker, der ikke kan forudbestemmes - hverken af de lærende selv eller af uddannelsesplanlæggere og virksomhedsledere. Disse dynamikker er komplekse, modsætningsfyldte og delvist ikke-bevidste for deltagerne selv.

Den subjektive dynamik består i, at deltagerne gennem læreprocessen bearbejder tidligere erfaringer, og at deltageres selvforståelse og livsperspektiver i større eller mindre grad bringes i spil i læresituationen. Hvad der læres afhænger af læresituationens livshistoriske betydning og dens emotionelle ladning for den enkelte - og disse forhold er kun delvist bevidste og forudsigelige for deltagerne selv (Olesen, 1985; 1996).

Den sociale dynamik i læreprocessen består i, at den subjektive bearbejdning foregår indenfor et socialt fællesskab (på undervisningsholdet, på arbejdspladsen, i familien, etc). Desuden indebærer læringen ændringer i den sociale praksis, som den enkelte indgår i - blandt andet på arbejdspladsen. De senere års diskussioner om praksislæring (Lave og Wenger, 1991) har fremhævet, at læring ikke kun består i ændringer i den enkeltes forståelsesformer eller i den individuelle adfærd. Læring indebærer også ændringer i kollektivt fastlagte arbejdsformer, hverdagsrutiner og praktiske handlemønstre, og i de dertil hørende sociale normer og værdier.

Disse forhold opfattes af den sociale gruppe (fællesskab, organisation) som givne, naturlige og indforståede, og er derfor ikke umiddelbart synlige og eksplicitte for deltagerne selv (Lave og Wenger 1991). De har mulighed for at blive synlige - og dermed åbne for bearbejdning og forandring - når de konfronteres med andre sociale kontekster med andre normer og videnshorisonter. Der er mulighed for læring, når forskellige sociale kontekster mødes - eller når personen bevæger sig gennem forskellige sociale kontekster (Østerlund, 1996).

Læring i relation til arbejdet må betragtes som en en modsætningsfyldt og delvis uforudsigelig proces. Det skyldes dels, at læring indebærer forandringer i en social praksis, der indeholder magt- og interessemodsatninger, som ofte er implicitte og usynlige. Og dels skyldes det, at den subjektive oplevelse af lønarbejdet grundlæggende er ambivalent. Arbejdet er både en ydre tvang og underordning, og er samtidig grundlaget for personlig udfoldelse og udvikling af social identitet.

Forandringer i arbejdet som led i den industrielle rationalisering indebærer i dag ofte større selvstændighed, men også større ansvar og psykiske belastninger. Forandringerne giver nok mulighed for større indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde i arbejdsgrupper, men også en øget risiko for samarbejdsproblemer og konflikter i arbejdsgruppen. De indebærer typisk muligheder for et mere kvalificeret arbejde, men også sandsynlighed for større krav om effektivitet og kvalitet.

Den modsætningsfyldte karakter, som forandringer i arbejdet har for medarbejderne, bliver ikke ophævet, selvom de accepterer at deltage i virksomhedens udviklingsprojekter. Det medarbejderne lærer i en omstillingsproces vil være præget af deres ambivalens. Det viser sig både i den enkeltes vaklen mellem engagement og modstand, og i medarbejdergruppens polarisering mellem "*ildsjæle*" og "*bagstræbere*". Denne komplekse og modsætningsfyldte realitet passer dårligt med den dominerende tilgang til uddannelsesplanlægning, hvori læring opfattes som en lineær og harmonisk proces, der forløber i overensstemmelse med virksomhedens rationalitet.

Læring under uddannelse og læring på arbejdspladsen

At læring er en modsætningsfyldt proces har betydning for samspillet mellem uddannelse og forandringer i arbejdet. Det kan ikke betragtes som et teknisk-organisatorisk spørgsmål om at oversætte det lærte fra skole- til arbejdsituationen. Læring må betragtes som en proces, der løbende finder sted i mange forskellige livssammenhænge og med forskellig karakter og indhold. Det moderne menneske bevæger sig rundt mellem mange forskellige sociale rum og relationer, hvori forskellige former for viden, kvalifikationer og normer er relevante. Det, der er relevant, synligt eller rigtigt i én kontekst, kan være irrelevant, usynligt eller forkert i en anden.

Læring og viden er i større eller mindre grad bundet til den sociale kontekst og den sociale praksis. Det gælder især de personlige og sociale kvalifikationer, der i dag bliver opprioriteret i virksomhedernes uddannelsesaktiviteter. Disse kvalifikationer vedrører medarbejdernes sociale identitet i forhold til arbejdsgruppen, virksomheden, faget, kønnet, m.v.

En side af læreprocessens modsætningsfyldte og kontekstuelle karakter kan forstås med begrebet "*tavs viden*" (Molander 1990). Begrebet tavs viden dækker over mindst tre forskellige ting. Én form for tavs viden er den kropsligt-rutiniserede kundskab, der for eksempel består i at kunne køre på cykel eller at svejse. En anden form er de sociale og personlige kvalifikationer, som forudsættes naturligt tilstede fra den tidligere socialisering, og som derfor normalt er underforståede og usynlige. Disse to former vil jeg ikke diskutere her.

En tredje form er den kundskab, der tilstede i virksomheden, men som er usynlig i virksomhedens formelle system, og som kan kaldes den *socialt fortrængte viden*. Årsagen til at denne kundskab er usynlig, er at læring og viden er knyttet til sociale rum i virksomheden, som eksisterer ved siden af virksomhedens formelle struktur. De sociale rum i virksomheden er struktureret ud fra forskellige principper og har forskellige normer og videnshorisonter. De er struktureret både ud fra produktionens funktionelle logik (opdelingen i afdelinger og skiftehold), ud fra niveauerne i ledelseshierarkiet, ud fra sociale interesser (ledelse overfor medarbejdere) og ud fra forskelle mellem medarbejdere på grundlag af faglig uddannelse, køn, etnicitet, alder, fritidsinteresser, m.v. Nogle sociale rum er institutionaliserede, mens andre er uformelle og bygger på fælles normer (ex solidaritet) eller på personlig sympati og indforståethed. En arbejdsplads må således betragtes som en sammensat og modsætningsfyldt helhed, hvori der findes flere forskellige og delvist sammenvævede sociale rum, som indeholder forskellige typer af rationalitet og vidensformer.

I den aktuelle ledelsestænkning om læring i organisationer (Hauen, 1995) opfattes læring som uproblematisk og harmonisk og som noget entydigt positivt ud fra en antagelse om, at medarbejdernes læring sker i overensstemmelse med den formelle organisations rationalitet. Altså at medarbejderne bliver fagligt dygtigere, mere effektive og ansvarlige. Men en del af den læring, der finder sted på arbejdspladsen, er knyttet til de uformelle sociale rum i virksomheden og er ofte i modstrid med organisationens formelle rationalitet, og er derfor usynlig i den formelle organisation.

I den traditionelle tayloristiske organisationsform er der ringe handlerum for neden i organisationspyramiden. Den formelle organisation giver meget begrænsede muligheder for læring. Medarbejdernes praktiske læring handler ofte om at skabe et frirum i arbejdet, hvor dette ikke findes (Bilfeldt og Jørgensen 1997). Den kundskab, som medarbejderne i denne type organisation lærer, tilhører ikke den formelle organisation, men det, der i forskellige traditioner er kaldt den uformelle organisation, arbejderkollektivet (Lysgaard, 1961), arbejdspladsens livsverden (Volmerg, m.fl. 1986) eller virksomhedens (sub-) kulturer (Schultz, 1990). En del af den tavse kundskab, der findes her, har form af ikke-bevidste orienteringsmønstre og kulturelle værdier, som normalt ikke bliver reflekteret bevidst af medarbejderne selv. Først når den formelle organisation bliver ændret, kommer

denne skjulte viden til syne enten som skjulte ressourcer hos medarbejderne, eller som modstand og konflikter.

Set i det lys kan opgaven med at skabe samspil mellem læring under uddannelse og læring på arbejdspladsen ikke kun betragtes som et problem, der kan løses organisatorisk gennem bedre forberedelse og opfølgning i virksomheden. Forholdet mellem forskellige typer af viden må også betragtes som en konflikt mellem de sociale rum i virksomheden, og de værdier, normer og praktiske handlingsmønstre, som er knyttet hertil.

Disse konflikter kan finde sted på flere forskellige niveauer: 1) De kan have form af et indre modsætningsforhold hos den enkelte. Det kan ske, når den nye kundskab støder mod psykiske forsvarsmekanismer (fortrængninger, rationaliseringer, projektioner) som fx er dannet for at udholde et underordnet og belastende arbejde.

2) De kan have form af konflikter mellem den enkelte og den sociale gruppe, som vedkommende tilhører. Det kan for eksempel være ved at medarbejderen oplever en konflikt mellem loyalitet overfor virksomheden og loyalitet overfor arbejdskollegerne, når medarbejderen vender tilbage til arbejdspladsen med nye idéer og holdninger efter et kursus. Eller konflikten kan skyldes, at ny kundskab truer et uformelt hierarki på arbejdspladsen, som bygger på, at de ældre kolleger besidder den rette praktiske kundskab. 3) Eller det kan have form af en konflikt mellem sociale grupper på virksomheden, for eksempel mellem to faggrupper om arbejdsmetoder og arbejdsområder. Eller det kan være mellem ledere og medarbejdergrupper i forbindelse med uddelegering af ledelsesopgaver til medarbejderne, hvilket kan true det eksisterende uformelle fællesskab mellem medarbejderne.

Læring må således betragtes som potentielt konfliktfyldt både i forhold til den enkelte og i forhold til de sociale relationer på arbejdspladsen. Konsekvensen af dette er blandt andet, at bearbejdning af de modsætningsfyldte sociale relationer på arbejdspladsen må tænkes ind i uddannelsen. Undervisningen må give plads til, at de konflikter og modsætningsforhold, som er en del af læreprocessen, kan foregå på en åben, konstruktiv og demokratisk måde, så den ikke overlades til de usynlige sociale dynamikker i virksomheden.

Det forudsætter, undervisningen giver plads til at de forskellige rationaliteter, som er på spil i arbejdspladsens sociale liv, bliver legitime og synlige. I modsætning hertil er det i meget virksomhedsnær uddannelse udelukkende virksomhedens effektiviseringsbehov, der er gyldig begrundelse for forandring.

Der må derfor tages højde for, at virksomheden udgør en magthierarki, og at der er et ulige magtforhold mellem arbejdsmarkedets parter - især hvad angår de ufaglærtes forhold til virksomheden. De uformelle sociale rum i virksomheden er blandt andet etableret for at beskytte medarbejderne mod ledelsen, og fordi den formelle struktur ikke tilgodeser medarbejdernes behov for anerkendelse, mening i arbejdet, socialt liv og personlig udfoldelse. Taylorismen udgør ikke kun en formel ledelses- og arbejdsform, men udvikler også en særlig arbejderkultur, magtforhold og samarbejdsrelationer i virksomheden. Bruddet med taylorismen forudsætter derfor ikke blot ændringer i ledelsesformen, men også ændringer i de sociale relationer, i magtforhold og kulturelle værdier på arbejdspladsen.

Målet med at inddrage virksomhedens sociale relationer i undervisningen er således ikke at skabe opslutning om virksomhedens økonomiske rationalitet. Målet er at åbne et rum, hvor de forskellige og modsætningsfyldte behov og normer bliver erkendt og anerkendt, og som kan give mulighed for, at de kan forenes på en ny måde, der giver alle parter større tilfredshed. Et eksempel herpå beskriver jeg i den tredje case (Fibertext) i kapitel 10.

Koordinering af samspillet mellem uddannelse og arbejde

Kritikken ovenfor af den målrationelle uddannelsestænkning har ikke kun konsekvenser for undervisningen, men også for hvordan samspillet mellem uddannelse og arbejdsplads kan finde sted. Flere undersøgelser peger på, at der er væsentlige problemer i samspillet både i de faglige grunduddannelser og i efteruddannelserne (Bottrup, m fl. 1994; Andersen og Iversen 1995; Pedersen og Warring 1996a b; Vinsbøl og Hansen, 1995). Både virksomheder og medarbejdere oplever ofte, at det er svært i praksis at bruge de ting, der læres på efteruddannelseskurser. Deltagerne oplever ingen sammenhæng mellem uddannelse og arbejde - de to sfærer fungerer adskilt fra hinanden. Vekselluddannelsesprincippet i de faglige grunduddannelser bliver fremhævet, fordi det formodes at forbinde den skolebaserede læring med socialisering og praksislæring på arbejdspladsen. Men ofte mangler et samlet skole- og praktikuddannelsesperspektiv på elevernes uddannelse.

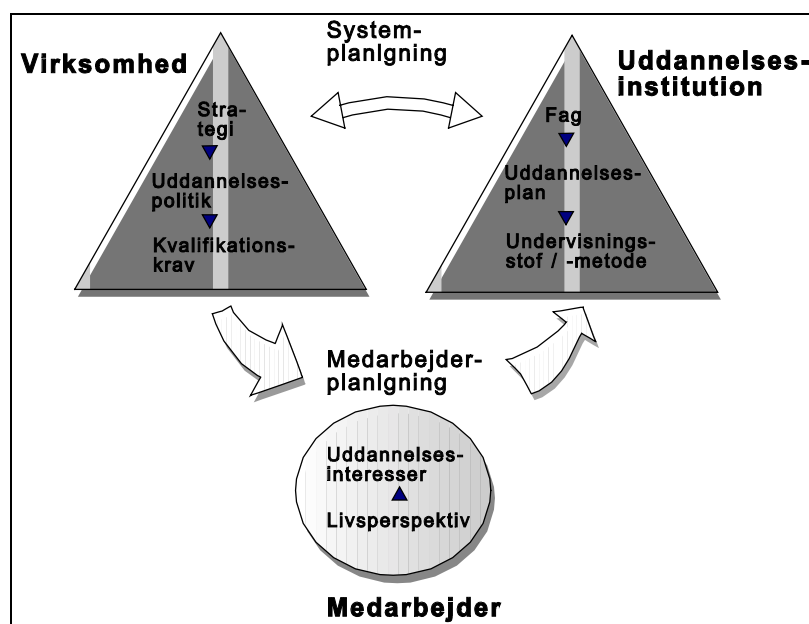
Meget tyder på, at problemet med et manglende samspil er størst for de kortuddannede. De oplever ofte, at uddannelse ikke er relevant i forhold til deres arbejde. Indikationer på dette findes i medlemsundersøgelser i de store fagforbund med mange ufaglærte, KAD, NNF, SID (KAD, 1997; Jørgensen og Bilfeldt, 1996; Samfundskontakt, 1997), og i undersøgelser af barrierer blandt kortuddannede overfor uddannelse (AOF, 1997; Jørgensen og Skærbæk, 1998).

Det kan forklares med, at kortuddannede er dårligt trænet i at omsætte skolebaseret viden til praksis på arbejdspladsen. De har i modsætning til faglærte ikke en bred faglig basisviden, hvori de kan optage og bearbejde den nye viden. Og de har almindeligvis ringe selvstændighed i arbejdet og dermed dårlige muligheder for at bruge det lærte ved selv at ændre på tilrettelæggelsen af arbejdet og afprøve ny arbejdsmetoder. Det er blandt andet den stigende erkendelse af dette problem, der har skabt interesse for etablering af uddannelsesplanlægning i virksomhederne, som kan sikre et bedre samspil mellem uddannelse og arbejde.

Men den dominerende tilgang til løsning af samspilsproblemet indeholder nogle væsentlige problemer, som jeg vil her vil tage op. Det er blandt andet, at koordineringen af de to læringsmiljøer skal foregå med udgangspunkt i en planlægning "fra oven".

Hovedparten af de tiltag, der for tiden er rettet mod samspilsproblemet, bygger på den opfattelse, at det er virksomhedernes behov, der skal udgøre den røde tråd i samspillet. Men der er (mindst) to andre aktører med i samspillet - medarbejderne og uddannelsesinstitutionerne - og deres perspektiv på uddannelse er et andet end virksomhedernes jævnfør gennemgangen heraf i kapitel 3. I kortfattet form kan disse forskelle beskrives således (se figur 1):

For virksomheden (ledelsen) er udgangspunktet for medarbejderuddannelsen virksomhedens strategi eller forretningsplan, og de aktuelle forandringsprojekter, som ledelsen ønsker gennemført. Samt den personale- og uddannelsespolitik, der eventuelt er formuleret i tilknytning hertil, og de kvalifikationskrav, som arbejdsopgaverne kræver eller forventes at kræve. Ved siden af disse åbne og formelle mål har virksomhederne ofte uformelle mål med uddannelse, som for eksempel at opbevare medarbejderne i en nedgangsperiode.



For uddannelsesinstitutionerne er udgangspunktet dels det faglige stofs indre struktur og dels de organisationsinteresser, som er med til at strukturere uddannelsernes organisation og indhold (blandt andet gennem det såkaldte "faglige selvstyre"). Desuden er institutionernes uddannelsesudbud formet af den statslige uddannelsespolitik, der både omfatter indholdsmæssige (ideologiske) og fordelingspolitiske mål. Hertil kommer institutionernes og fagenes egen kultur og skjulte mål ("*den skjulte læreplan*" jævnfør Borg og Bauer, 1976).

For medarbejderne er udgangspunktet deres personlige livsperspektiv og i tilknytning hertil deres ønsker og interesser i uddannelse og udvikling i på arbejdspladsen. Livsperspektivet hænger på den ene side sammen med deres hidtidige livsforløb og arbejds erfaringer. På den anden side hænger det sammen med de handlemuligheder og fremtidsplaner, som de ser for deres eget liv, og hvori uddannelse kan udgøre et element (Jørgensen 1998). I et følgende kapitel vil jeg skelne mellem forskellige perspektiver, som medarbejderne kan have på uddannelse (dette uddybes i næste kapitel). I deltagerens forhold til uddannelse indgår der både bevidste mål og ikke-bevidste interesser og hensigter.

Konsekvensen af dette er for det første, at ekstern uddannelse altid involverer mindst tre forskellige typer af aktører med hver deres rationaler for at indgå i samspillet. Desuden har aktørerne både formelle og rationelle mål, samtidig med at uformelle og ikke-bevidste mål og hensigter gør sig gældende hos alle parter. Og endelig har gennemførelse af uddannelse utilsigtede konsekvenser, der adskiller sig fra aktørernes forud givne mål og hensigter.

Følgen af dette er, at samspillet mellem uddannelse og arbejde ikke blot kan forstås som en målrational handling. Det betyder ikke, at rationel planlægning af uddannelse er me-

ningsløs eller umulig. Men det betyder, at hvis planlægningen skal indfange det, der faktisk foregår i samspillet, må den opfattes som en åben proces - det vil først og fremmest sige åben overfor deltagernes uformelle og ikke-bevidste hensigter, motiver og interesser. Og overfor de utilsigtede konsekvenser, som gennemførelse af uddannelse har for både virksomhed og medarbejdere.

Med udgangspunkt i analysen ovenfor af de tre aktører i samspillet, kan koordineringen af samspillet principielt foregå på to niveauer: Gennem ledere og planlæggere i systemerne eller gennem medarbejdernes egen læring og løbende deltagelse i planlægningen (se figur 1).

Koordineringen på systemniveau finder sted gennem uddannelsesplanlæggerne i henholdsvis virksomhed og uddannelsesinstitution. På virksomhedssiden foregår det gennem en leder eller mellemlider og i mange tilfælde i samarbejde med en tillidsmand. I større virksomheder er der til tider en personaleleder med uddannelsesplanlægning som særligt ansvarsområde, og samarbejdet foregår i et uddannelsesudvalg, og der benyttes planlægningssystemer og udviklingsværktøjer eventuelt med bistand udefra.

På skolesiden er det typisk en uddannelseskonsulent, der formidler samarbejdet med virksomheden, men det kan også være den lærer, der skal undervise virksomhedens medarbejdere. Endelig får en del virksomheder bistand fra organisationernes konsulenter, private konsulenter, AF-konsulenter, amternes VUS-konsulenter, m.v. Som udbygning af systemplanlægningen er der i de senere år taget initiativer til etableringen af lokale rådgivningsenheder, der skal formidle mellem det lokale skolesamarbejde og virksomhederne - blandt andet indenfor LOK-programmet.

Koordineringen på medarbejderniveau foregår ved at medarbejderne deltager i planlægningen af forandringsprojekter på arbejdspladsen og i planlægningen af egen uddannelse. Samt ved at de inddrages i tilrettelæggelsen af undervisningen, og ved at de efter tilbagemelden på arbejdspladsen kan tage initiativ til at prøve nye arbejdsopgaver, udvikle deres arbejdsmetoder og formidle deres viden til kollegerne. Koordineringen af medarbejdernes læring i de to systemer finder således sted gennem medarbejdernes aktive deltagelse i planlægningen i alle faser af processen.

Koordinering på medarbejderniveau forudsætter en organisationsform i virksomheden, der giver medarbejderne stor indflydelse på egen uddannelse og tilrettelæggelsen af egen arbejdssituation. Den forudsætter også, at medarbejderne har viden om uddannelse, og at de er motiverede for at lære nyt og udvikle sig.

Men det er samtidig en pointe, at medarbejdernes motivation i høj grad afhænger af, om de oplever at have indflydelse på egen uddannelse. Hvis koordineringen kun foregår på systemniveau, kan virksomheden blive fanget i en ond cirkel. Ledelsen oplever ikke at medarbejderne er motiverede, og vil derfor ikke inddrage medarbejderne i processen. Og medarbejderne er ikke motiverede, fordi de ikke oplever at blive inddraget og taget med på råd. En sådan selvforstærkende relation udgør et af elementerne i taylorismen i slagteribranchen, som jeg analyserer i kapitel 8.

Koordineringen på medarbejderniveau kan foregå som en integreret del af undervisningen i uddannelsesforløb, der bygger på projektarbejde. Her kan deltagerne under uddannelsen arbejde med problemer fra deres egen arbejdsplads, og efterfølgende i projektgrupper på virksomheden deltage i implementeringen af deres egne forslag til forandringer (Handberg 1994 og RUC, 1995). Mine erfaringer fra fødevareområder, at også AMUs kvalitetsbevidsthedskurser til tider kan fungere på denne måde.

Begge former for koordinering er nødvendige, hvis der skal skabes sammenhæng mellem medarbejdernes læring under ekstern uddannelse og læring i forbindelse med organisationsudvikling på arbejdspladsen. Det er sammenhængen mellem de to former for koordinering, på systemniveau og på medarbejderniveau, der er afgørende for at opnå et godt samspil.

Hvor vægten ligger, afhænger af både uddannelsesinstitutionens og virksomhedens organisationsform og graden af inddragelse af medarbejderne/deltagerne. I den traditionelle hierarkiske virksomhed og i den lærer- og stofcentrerede uddannelse afhænger samspillet primært af systemkoordineringen. I den flade og udviklingsorienterede virksomhed og i det deltagercentrerede og problemorienterede uddannelsesforløb kan koordineringen foregå som en integreret del af undervisningen og udviklingen på arbejdspladsen.

Der tages i disse år en række initiativer, der har til formål at skabe et bedre samspil mellem uddannelse og arbejde. Det er især skiftet mod efterspørgselsstyring af uddannelserne og indførelse af uddannelsesplanlægning i virksomhederne. En række af de aktuelle forslag sigter mod en målrationel effektivisering af samspillet: Virksomhederne skal definere mere præcise og specifikke mål med uddannelsen, og uddannelsesinstitutionerne skal sikre den planlagte målopfyldelse gennem effektmåling og effektsikring. Tiltag af denne art, der er begrundede udfra det statslige krav om udbytte af uddannelsesressourcerne, risikerer at lukke for medarbejdernes læring og udvikling. Uanset hensigten kan resultatet blive, at focus for uddannelserne flyttes væk fra medarbejdernes muligheder for læring, og hen på uddannelsesinstitutionernes og virksomhedernes behov for rationel planlægning. I nogle tilfælde kan etableringen af en målrationel uddannelsesplanlægning i virksomhederne være en start til en senere udvikling af en mere åben og inddragende uddannelsespolitik. Men i sig selv kan sådan en form for planlægning være et tilbageskridt i forhold til de former for uformel læring og medarbejderindflydelse, som eksisterer en del steder. En del af de tiltag, som finder sted i disse år, for eksempel i forbindelse med kvalitetscertificering, udarbejdelse af jobbeskrivelser, o.l. betegner en tilbagevenden til en detailstyret planlægning, der kan lukke for de spillerum, som medarbejderne uformelt har skabt sig i arbejdet.

Samspilsproblemet er hidtil overvejende blevet betragtet som et spørgsmål om en bedre koordinering mellem de to "systemer", virksomheden og uddannelsessystemet, via nøglepersoner i de to systemer. En sådan koordinering er vigtigt, da virksomhederne ofte overlader det til medarbejderne selv at skabe sammenhæng mellem uddannelse og arbejde, men uden at give dem de nødvendige frihedsgrader og handlerum i arbejdet til at gøre dette.

Planlægning kan bidrage til at skabe gunstige rammer for læring, men ikke sikre et bestemt resultat af medarbejdernes læreprocesser. Medarbejderuddannelse planlægges overvejende udfra virksomhedens formelle mål og strategi. Men medarbejdernes læring sker udfra deres egne forudsætninger og livsperspektiver, udfra deres egne oplevelse af behov og interesser, og udfra deres ofte modsætningsfyldte forhold til virksomhedens forandringsprojekter.

Derfor er medarbejdernes læring ikke en funktion af virksomhedens rationelle planlægning, men et resultat af medarbejdernes egne bevidste og ubevidste interesser i forandring og udvikling. Derfor kan forbedret planlægning på systemniveau ikke løse samspilsproblemerne, hvis ikke de mennesker, som skal lære og udvikle sig, selv spiller en central og aktiv rolle i såvel planlægnings- og undervisningssituationen som i forandringerne på arbejdspladsen.

Kan menneskers udvikling planlægges ?

Forskellene i måden at tænke planlægning på (fra oven/fra neden) peger på, at der i det gængse planlægningsbegreb ligger en grundlæggende modsætning, som bliver sat på spidsen, når det drejer sig om uddannelsesplanlægning. Derfor er der behov for at se nærmere på virksomhedernes planlægningslogik. Denne planlægning bygger typisk på en målrational tænkning, altså en mål-middel tænkning, hvori mennesket reduceres til et middel for organisationens nytteorienterede forfølgelse af egne mål. Modsætningerne i denne rationalitetsform er på forskellig måde beskrevet af Marx, Weber og Habermas som et grundproblem i de moderne samfund (Habermas, 1996) - jævnfør også diskussionen i kapitel 2.

Rationaliseringen af samfundet indebærer at markedet og staten er blevet udskilt som selvstændige delsystemer, som bliver styret af et målrationalt handlingsparadigme. Historisk set er denne rationalitetsform under kapitalismens udvikling kommet til at beherske stadig flere typer af menneskelige relationer. Den fortrænger i stigende grad de moralsk forpligtende fællesskaber, som bygger på gensidig forståelse, solidaritet og omsorg. Denne klassiske sociologiske problemstilling kan genfindes i virksomhedernes uddannelsesplanlægning. Virksomhedernes stadige tvang til effektivitet har med de tayloristiske og bureaukratiske organisationsformer gjort arbejderen til et upersonligt middel til opnåelse af organisations mål. Mennesker lader sig dog ikke fuldstændigt reducere til ting. Og virksomheder kan ikke fungere udelukkende udfra formelle regler og kontrol fra oven. Ved siden af den formelle organisation danner medarbejderne en uformel organisation eller en modmagt (arbejderkollektivet). Eller med Habermas' begreber (Habermas, 1996), så lever medarbejderne i en fælles forståelsesorienteret livsverden, samtidig med at de indgår i virksomhedens systemverden, hvor målrationaliteten hersker. Den forståelsesorienterede rationalitet betyder forenkelt sagt, at samtalen bygger på et ideal om at det gode argument, som kan stilles på prøve i en magtfri dialog, bestemmer.

I virksomhedernes aktuelle omstillingsproces bliver produktionen i stigende grad afhængig af menneskets subjektivitet - dets særlige personlige og sociale egenskaber. Denne udvikling kan på den ene side betyde, at medarbejdernes personlighed og deres fællesskaber bliver underlagt en målrational og ekspertbaseret planlægning. Uddannelsesplanlægning og ledelse af menneskelige ressourcer kan betragtes som redskaber til udbredelse af den målrational planlægning, som kræver at den enkelte identificerer sig med virksomheden og dens behov, og stiller sin personlighed til rådighed herfor.

Udviklingen kan på den anden side også betragtes som en mulighed for en humanisering af produktionen, fordi medarbejderne nu bliver anerkendt som værdifulde for virksomheden. Ikke blot som upersonlig arbejdskraft, men som levende mennesker, der får muligheder for at udfolde deres personlige evner i arbejdet, og får øget indflydelse på deres egen arbejdsituation. Man kan tale om at medarbejderne er menneskelige ressourcer eller mennesker med ressourcer (Andersen, 1998), og om at medarbejderuddannelse er både chance og trussel (Sommer, m.fl., 1998).

Denne modsætning viser, hvordan uddannelsesplanlægning og udvikling af de menneskelige ressourcer i virksomheden sker i et spændingsfelt. Disse begrebers betydning afhænger af, hvordan de defineres og af hvilket indhold, der lægges i dem. Konkret kan spændingsforholdet for eksempel ses i medarbejdernes holdninger til indførelse af medarbejdersamtaler. For nogle opleves det som en positiv mulighed for at blive hørt og få indflydelse på egne udviklings- og uddannelsesmuligheder i virksomheden. For andre opleves det som en trussel om, at virksomheden vil stille krav og blande sig i den enkeltes personlige liv og tanker. At virksomheden nu ikke blot ønsker rådighed over medarbejdernes arbejdskraft, men også over deres personlighed.

Om den ene eller anden betydning gør sig gældende, afhænger især af to forhold: Dels af hvorvidt virksomhedens krav om øget engagement og ansvarlighed følges af øget selvbestemmelse og indflydelse på arbejdspladsen - og det er blandt andet bestemt af styrkeforholdet mellem parterne på arbejdsmarkedet og i den enkelte virksomhed. Og dels af hvordan den enkelte medarbejder i kraft af sin livshistoriske baggrund oplever de forandrede krav og muligheder, som arbejdet medfører.

Hvis målet med uddannelsesplanlægning er en humanisering af arbejdet, kan man med begreberne ovenfor sige, at den målrational handle, hvor medarbejderne behandles som rene midler for organisationen, må vige til fordel for en forståelsesorienteret handle. Det forudsætter etableringen af magtfrie rum, hvor det gode argument bestemmer. En sådan grundtanke findes i den såkaldte dialog-orienterede aktionsforskning (Gustavsson, m.fl. 1996). Selvom der i sproget ligger en opfordring til at suspendere magtforhold, må man med Habermas sige, at det udgør et kontrafaktisk ideal. Magtfrie sociale rum eksisterer ikke, især ikke i en virksomhed, der er underlagt markedets tvang og arbejdsmarkedets ulige magtforhold.

Selvom der føres dialog og opnås konsensus på virksomhedsniveau, udtrykker det ikke nødvendigvis nogen tilsidesættelse af systemtvangen. Mulighederne for demokrati og ligeværdighed i dialogen på virksomhedsniveau er begrænset af de grundlæggende ulige

magtforhold på samfundsniveau. Men forskellige grader af magtpluralisme og ligeværdig dialog kan søges etableret mellem parterne i virksomheden, således at medarbejderne - som den underordnede part - inddrages aktivt i virksomhedens forandringsproces. Virksomhedsledelsen kan i større omfang bygge på medarbejdernes forskellighed og subjektive behov i uddannelsesplanlægningen - herunder også ønsket om ikke at blive udviklet og uddannet. Men som Aagaard Nielsen (1996b) argumenterer, så er rammerne for konsensus på virksomhedsniveau sat af virksomhedens økonomiske rationalitet. Det giver normalt ikke plads til at medarbejdernes interesser som samfundsmæssige subjekter, får plads på linje med deres interesser som *medarbejdere*.

En bredere horisont kan dog skabes i uddannelsesforløb, der forsøger at sætte deltagernes egne livssammenhænge i centrum fremfor virksomheden. Også på kurser for virksomhedshold kan udgangspunktet være deltagernes eget liv og interesser - som det har været tilfældet på mange VUS-forløb. Deltagernes egne erfaringer og arbejdsliv kan være det grundlag, hvorfra forandringer på den fælles arbejdsplads bliver bearbejdet.

I et uddannelsesforløb er der mulighed for at sætte en midlertidig parentes om de daglige tvangsprægede relationer på i arbejdspladsen. Medarbejderne kan få mulighed for at distancere sig fra deres arbejdsroller og ledelsesfunktioner i organisationssystemet, og bringes til at reflektere over deres egne og andres handle- og tænkemåder. Deltagerne kan i undervisningen blive tilskyndet til at give begrundelser og at søge forståelse fremfor at give ordrer, udstikke regler og benytte sig af rutinemæssige forsvarsmekanismer. Herved kan uddannelse udgøre et frirum, hvor arbejdspladsens modsætningsfyldte dagligliv er materiale i undervisningen. Men hvor frikoblingen fra de fastlåste rammer i hverdagen muliggør læring, der overskrider hverdagens forståelsesmønstre, og som muliggør planlægning af forandringer på arbejdspladsen. En sådan forståelse af uddannelse som frirum vil jeg uddybe i kapitel 9.

En sådan måde at tænke uddannelse og forandringer fra neden, indebærer et brud med den tayloristiske tradition. Det udfordrer ikke blot ledelsesretten og magtstrukturen i virksomheden, men er også en udfordring til uddannelsesinstitutionernes traditionelle lærer- og stofcentrerede didaktik.

Som konsekvens af problemerne i den målrationelle uddannelsestænkning har den lærerstyrede og stofcentrerede undervisningsform dog indenfor erhvervsuddannelserne i de senere år givet plads til en mere deltagercentreret og individuelt differentieret undervisningsform. På samme måde er der behov for, at virksomhedernes uddannelsesplanlægning skifter kurs fra den ledelsesstyrede og jobcentrerede tilgang. Istedet bør planlægningen rettes imod at udvikle medarbejdernes egen forståelse af deres individuelt forskellige uddannelsesbehov, og for hvordan de kan dækkes. Og at give dem selv ansvaret for - og mulighederne for - at lære på arbejdspladsen og gennem selvvalgt uddannelse indenfor rammer, der er skabt i et mere ligeværdigt samarbejde mellem parterne.

7. Konsensus og konflikt i virksomhedens uddannelsesplanlægning

Uddannelse er sjældent genstand for konflikter og uenighed i virksomhederne. Tværtimod bliver uddannelse ofte fremhævet som et nyt samarbejdsfelt, hvor der i meget høj grad er sammenfald mellem parternes interesser. Den stærke konsensustænkning præger også de nye ledelsesstrategier og LO's strategi for "det udviklende arbejde"- jævnfør kapitel 5. Men trods en kraftig indsats fra organisationerne og det offentlige i de senere år er virksomhedernes uddannelsesplanlægning som påpeget i sidste kapitel generelt usystematisk og kortsigtet, særligt når det drejer sig om de kortuddannede medarbejdere. Tilsyneladende har virksomhederne svært ved i praksis at omsætte enighed om uddannelse til uddannelsesaktiviteter.

Den udbredte konsensustænkning på uddannelsesområdet udmønter sig sjældent i uddannelsesaktivitet, som hæver sig op over den kortsigtede tilpasning af arbejdskraften til virksomhedens aktuelle kvalifikationsbehov, ihvert fald når det drejer sig om de kortuddannede medarbejdere. Spørgsmålet er derfor, i hvilken grad aktørerne i virksomheden har sammenfaldende syn på uddannelse, og hvad grundlaget er for at etablere en konsensus omkring uddannelse.

For at belyse dette problem, vil jeg i dette kapitel stille spørgsmålet om, hvilke konkrete interesser aktørerne på virksomhedsniveau har på uddannelse. Med baggrund i undersøgelser af medarbejdere i industrivirksomheder vil jeg beskrive en række forskellige interesser i uddannelse. Disse interesser i forhold til uddannelse vil jeg sætte i forbindelse med medarbejdernes forhold til arbejdet. Ved derefter at sammenholde medarbejdernes og ledelsens forskellige perspektiver på uddannelse vil jeg tegne et billede af, hvor mulighederne ligger for konsensus og konflikt.

I det følgende beskrives henholdsvis medarbejdernes og ledernes syn på uddannelse med baggrund i en række undersøgelser af industriarbejderes syn på uddannelse (Jørgensen, 1997a + b; Bilfeldt og Jørgensen, 1996; Jørgensen, Chr, 1995). I de foregående kapitler har jeg overvejende beskæftiget sig med, hvordan forhold i den sociale baggrund, skoleerfaringer, erhvervsforløb, alder og køn bestemmer uddannelsesmotivationen. I det følgende er spørgsmålet ikke, hvilke forhold i fortiden, der bestemmer den enkeltes aktuelle uddannelsesinteresse. I stedet lægger jeg vægt på, hvordan uddannelsesinteressen hænger sammen med de fremadrettede handlingsperspektiver. Medarbejderne betragtes her mere som bevidst handlende aktører, end som produkter af deres sociale baggrund.

Formålet med uddannelse er generelt at forberede deltagerne til at håndtere deres nuværende eller fremtidige situation på en ny og bedre måde. Derfor er det relevant at undersøge uddannelsesinteresser i relation til de handlingsmuligheder, som deltagernes ser for sig selv, og til de forandringer, som de ønsker eller forventer i fremtiden.

Det skal ikke forstås således, at uddannelsesinteresser hermed betragtes som en ren målrational og instrumentel orientering. Dels kan uddannelse betragtes som en værdifuld aktivitet i sig selv, hvilket delvis fanges ind af kategorien "personlig udvikling" i det følgende. Dels præges holdninger til uddannelse af ubevidste orienteringsmønstre og kulturelle værdinormer og af rationaliseringer, hvormed personen begrundes sine holdninger i overensstemmelse med det socialt acceptable. Holdninger er desuden både flertydige og modsætningsfyldte og kontekstafhængige - blandt andet afhænger de af hvor, af hvem og hvordan de bliver undersøgt. Grundlaget for denne analyse er primært kvalitative, løst strukturerede interviews med medarbejdere, hvor deres syn på uddannelse er undersøgt i sammenhæng med deres holdninger til arbejdet og deres generelle livsperspektiver.

De holdninger til uddannelse, som herved er fremkommet, har jeg kategoriseret i en række typiske uddannelsesinteresser, som er koblet sammen med de fremtidsmuligheder, ønsker og planer for forandringer, som personen ser for sig selv. Hvis ikke den enkelte ser nogen muligheder for at forandre sin situation eller har nogen fremtidsplaner, er der intet at knytte en positiv uddannelsesinteresse til. Mangel på uddannelsesinteresse hænger således ofte sammen med, at medarbejderne ikke har indflydelse på egen arbejdssituation, og ikke har muligheder for at ændre på den.

Den enkeltes planer og handlemuligheder kan vedrøre arbejdssituationen, eller de kan rette sig mod forandringer i det personlige liv udenfor arbejdet (fx at kunne hjælpe børnene med lektierne, eller at blive bedre til at argumentere og løse problemer i parforholdet). I det følgende er focus primært på den arbejdsrelaterede uddannelsesinteresse, som er knyttet til forventninger og ønsker til den fremtidige arbejdssituation.

Det er iøvrigt meget forskelligt, i hvor høj grad uddannelsesinteressen i forhold til arbejdslivet kan skilles fra det interesse i det personlige liv. For mange, der arbejder i ufaglærte rutinejobs, er arbejdets positive betydning ikke knyttet til arbejdets indhold, produktet eller udfoldelsen af kvalifikationer i arbejdet, men til den sociale dimension i arbejdet og samværet med kollegerne. Arbejdet i sig selv motiverer ikke til uddannelse, men ofte ses uddannelse som en mulighed for at være sammen med kollegerne på en anden måde, eller blot for at få et afbræk i et rutinepræget arbejde. Deres liv er ofte delt op i to adskilte områder, arbejdslivet og det personlige liv, der opleves som modsætninger. Da arbejdet ikke indeholder udviklingsmuligheder, er deres drømme og planer for fremtiden knyttet til familien, og til fritidslivet og det personlige liv udenfor arbejdet - områder som de normalt ikke forbinder med uddannelse.

I figur 2 er vist et forenklet billede af forskellige uddannelsesinteresser, altså handlingsrum, som knytter uddannelsesinteressen sammen med fremtidsplaner og ønsker om forandringer. Yderst det personlige liv og samfundslivet, som angiver områder udenfor arbejds-

livet, og inderst fire arbejdsrelaterede områder, som er: 1. Det nuværende job, 2. Virksomheden, 3. Branchen/Faget, og 4. Arbejdsmarkedet.

Disse kategorier har jeg primært udarbejdet som generaliseringer af empirisk fundne holdninger i mine interviewundersøgelser. I den komplekse virkelighed kan interesserne meget vel gå på tværs af disse kategorier og indeholde elementer af flere forskellige uddannelsesinteresser.

Samtidig svarer kategoriernes grundopdelingen i arbejdsliv, personligt liv og samfundsliv til blandt andet Almenkvalificeringsprojektets kvalifikationsmodel (Andersen, m.fl.1993).

Og de enkelte kategorier svarer til nogle grundlæggende sociale sammenhænge, som uddannelse kan knytte an til: Virksomheden, faget/professionen, familien, samfundet, m.v.

En job-orienteret interesse

Særligt ældre og kortuddannede oplever ofte deres valgmuligheder i forhold til arbejde som meget begrænsede, og de vil derfor først og fremmest tænke på uddannelse i forhold til deres nuværende job. Samtidig finder man ofte, at kortuddannedes interesse for uddannelse er knyttet til forventninger om umiddelbart anvendelig viden og færdigheder. De uddanner sig ikke af personlig interesse, eller for at gøre karriere, men fordi de forventer, at det de lærer, kan bruges til noget i deres nuværende arbejde. Ofte er det primært med et ønske om at opnå en større tryghed i jobbet.

Den nytteorienterede holdning til uddannelse er en væsentlig årsag til, at mange medarbejdere med monotont arbejde ikke er interesserede i faglig uddannelse: De kan ikke se nogen muligheder for at bruge nye kvalifikationer i deres nuværende job, da arbejdet ikke giver muligheder for udvikling og forandring. En ung ufaglært slagteriarbejder fortalte om, hvorfor han ikke var interesseret i at deltage i de faglige kurser, som virksomheden tilbød medarbejderne:

“- Firmaet de er jo ligeglade med hvem af os, der står derinde ved slagtekæden, ikke. Bare de kommer af med os i fjorten dage, så de slipper for at fyre en ferieafløser. Istedet for kunne firmaet gå ind og sige, at sådan og sådan bliver det om nogle år. For ellers kan man jo tage et fjorten dages kursus med edb, og så står man bare herinde igen. Og hvad skal jeg så egentlig med det ?”

Mange kortuddannede med et underordnet arbejde bliver ikke inddraget i virksomhedens planer for fremtiden om ny produkter, ny teknologi eller nye organisationsformer. De ser ikke ud fra deres nuværende job nogen nytte i at uddanne sig, og har kun uklare idéer om de fremtidige behov for uddannelse. Derfor oplever de ikke noget behov for uddannelse i relation til arbejdet. Og især ældre ufaglærte mænd forbinder ikke behov i deres fritids- og familieliv med uddannelse.



Når personer fra denne gruppe deltager i uddannelse begrundes det ofte med at det giver en afveksling i arbejdet og en mulighed for at være sammen med kollegerne på en anden måde end på arbejdspladsen (Hansen og Netterstrøm, 1995). I vores undersøgelse indenfor levedsmiddelindustrien har der vist sig en overraskende stor interesse for almen og personligt udviklende uddannelse - enddog større end for faglig uddannelse (Bilfeldt og Jørgensen, 1996). Uventet mange udtrykker ønske om uddannelse, der giver dem muligheder for at udvikle sig personligt, for at hjælpe børnene med lektier, eller for at følge med i samfundsudviklingen. Men det er fortsat en lille del af denne gruppe, der faktisk deltager i almen uddannelse.

Der er også kortuddannede med en job-orienteret interesse, som siger ja til de kurser, som virksomheden tilbyder, ikke ud fra interesse i kursens indhold, men for at signalere engagement overfor ledelsen. En yngre, mandlig bageriarbejder fortalte om sin begrundelse for at melde sig til et kursus:

“Det er ikke fordi jeg har direkte lyst, altså. Men det er meget rart at have, så man har været på kursus, hvis der er nogen, der skal ud af vagten. Så de ikke kan se, at han har ikke været på noget som helst kursus, og der er andre, der har været på en masse kurser, og de ved nok lidt mere.”

Når mange ufaglærte medarbejdere har en job-orienteret interesse, kan det skyldes, at der ikke er åbne veje for interne jobskift i virksomheden - hverken horisontalt eller vertikalt (interne jobstiger). Trygheden hænger sammen med bevarelsen af det nuværende job. Derfor er det for medarbejdere med et job ofte vigtigt, at der er muligheder for at opnå jobspecifikke færdigheder og viden, som gør det vanskeligt for andre at overtage jobbet. Disse medarbejdere kan også forsøge at holde på den uformelle viden, der er nødvendig for at udføre jobbet. En sådan strategi vil typisk være en reaktion på manglende tryghed i

virksomheden, fx på grund af en tilfældig personalpolitik, periodiske fyringer eller manglende inddragelse af medarbejderne i virksomhedens fremtidsplaner.

I betragtning af de store forandringer og den høje mobilitet på det danske arbejdsmarked med over 1 mio jobskifter hvert år er en jobrettet uddannelsesinteresse uheldigt - med mindre det er en specialisering ovenpå en bred faglig uddannelse. En jobrettet interesse gør medarbejderne sårbare i tilfælde af ændringer i jobbet indhold - eller hvis jobbet helt forsvinder.

Den mest udbredte metode i virksomhedernes uddannelsesplanlægning er at udarbejde jobbeskrivelser og udlede uddannelseskrav herfra (SUM Notat nr 3, 1996). Når denne metode får lov at stå alene, fører det til en snævert joborienteret interesse på uddannelse, som hverken tager højde for de almene og personlige behov eller for de fremtidige uddannelsesbehov hos medarbejderne.

En virksomhedsrettet interesse i uddannelse

Stadig flere virksomheder lægger vægt på, at medarbejderne er fleksible og kan indgå i løsningen af mange forskellige arbejdsopgaver i virksomheden. I virksomheder med en personalepolitik, der lægger vægt på de ansattes tryghed og udviklingsmuligheder, kan medarbejderne ofte kvalificere sig til mere krævende og interessante jobs gennem en kombination af ekstern uddannelse og læring på arbejdspladsen. I denne type virksomheder kan uddannelsesinteressen knyttes til nogle mere sammenhængende arbejdsopgaver i virksomheden, og til virksomhedens fremtidige udviklingsplaner. En yngre kvindelig mejerist fortalte i min interviewundersøgelse om sine muligheder for jobskifte og udvikling:

“- Jeg har bare fået lov til at prøve så mange ting, så da ISO var færdigt, så var der en ny forvalter, der tilbød mig det arbejde, som jeg så straks sagde ja til, fordi det kunne jeg ikke modstå, sådan noget, fordi det andet, det var jeg jo færdig med. ...

Nu prøver man det her, og det synes jeg da også, det er smadder-spændende. Men bliver jeg tilbudt noget andet i morgen, som jeg synes er mere spændende, jamen, så slår jeg nok til der.

- For sådan er mulighederne altid herude. Altså, kan du ikke klare det arbejde, du laver, så er der altid muligheder for at blive flyttet et andet sted hen. Og det er såmænd godt nok, at der er flere folk, der sådan bliver flyttet rundt, fordi de måske vil have flere udfordringer..

Men lige nu er det her spændende at arbejde med. Og nu har jeg behov for en hel masse nyt, også fordi jeg tænker på, at jeg skal nå at lære så meget som muligt, mens jeg kan her, så jeg får en god baggrund.”

Denne medarbejder forudså, at hendes nuværende job på et tidspunkt ville blive rationaliseret bort. Men det anså hun ikke for noget problem, da hun regnede med, at der altid ville være muligheder for at få et andet arbejde i virksomheden. I modsætning til medarbejdere, der er fastlåst i en bestemt jobfunktion, var hun ikke imod forandringer, fordi

trygheden er bundet til virksomheden og ikke til et bestemt job. Dermed skaber hendes egen uddannelsesinteresse og virksomhedens ledelsesform trygge rammer for forandringerne.

Udviklingen af en virksomhedsorienteret interesse ofte betinget af, at medarbejderne kan opnå fordele ved at skifte mellem forskellige jobs i virksomheden: Opnå mere variation, bedre løn, eller større tryghed. Hvis medarbejderne derimod blot af ledelsen flyttes rundt for at løse akutte bemandingsproblemer i produktionen, skaber det let modvilje og krav om faste jobs. For ledelsen er fordelene ved bredt kvalificerede medarbejder, at produktionen bliver mindre sårbar i tilfælde af fravær, afgang, variation i ordretilgangen, fordi medarbejderne kan afløse hinanden i forskellige jobs.

Når virksomheder går igang med omstillingsprocesser, indebærer det ofte ændringer af faggrænser og jobindhold. Medarbejdernes reaktion herpå afhænger af, om de oplever tryghed i forhold til at kunne blive i virksomheden - selvom deres nuværende jobs ændres eller forsvinder. Ellers vil de forsøge at holde fast i deres nuværende job, og at gøre modstand mod forandringer. Det kan fremme en virksomhedsorienteret interesse, hvis virksomheden tilbyder uddannelse, der sigter mod at kvalificere til de bredere arbejdsopgaver og som tager højde for de fremtidige behov. Det samme gælder, hvis der er åbne veje for interne jobskift, fx ved at virksomheden prioriterer interne ansøgere til ledige jobs og gennemfører medarbejdersamtaler. Medarbejdernes motivation til uddannelse bliver fremmet ved at virksomhedsledelsen prioriterer uddannelse (Lassen og Madsen, 1996).

Skiftet fra et job- til en virksomhedsorienteret interesse fremmes ved at medarbejderne inddrages aktivt i virksomhedens planlægning og beslutninger. Det kan på det individuelle niveau foregå gennem medarbejdersamtaler, hvor virksomhedens fremtidige behov og medarbejdernes jobønsker bliver diskuteret. I en mere konsekvent form kan medarbejderne inddrages i selve udarbejdelsen af virksomhedens udviklingsplaner, for eksempel via fremtidsværksteder og projektgrupper, hvor medarbejderne selv er med til at planlægge og styre organisationsforandringerne på arbejdspladsen.

En faglig og brancherettet interesse

Faglærte og andre med en erhvervsuddannelse identificerer sig almindeligvis mere med deres fag eller profession end med et bestemt job og eller en virksomhed. Deres uddannelsesinteresse er knyttet til deres fagidentitet, og interessen i at holde sig ajour indenfor faget, eller at efteruddanne sig til mere specialiserede og udfordrende faglige opgaver. Eller de vælger at videreuddanne sig efter nogle års praktisk erfaring i faget.

Faglærte betragter ofte regelmæssig efteruddannelse som en integreret del af læring i arbejdet, og som et konkret behov på grund af den faglige og teknologisk fornyelse. Denne orientering mod løbende efteruddannelse findes ikke blandt faglærte, der arbejder i ufaglærte job for eksempel faglærte bagere og slagtere i industrien.

Mange yngre faglærte har tradition for, i de første år efter at de er udlærte, at skifte mellem jobs i forskellige virksomheder, for at lære mere, og for at prøve sig selv af indenfor faget.

En yngre faglært slagter fortalte i et interview om sin erhvervskarriere:

“Altså der da jeg blev udlært, så stoppede jeg selvfølgelig, og så har jeg været ude og prøve noget andet, og set mig om i andre butikker. Jeg har også været 2 år i supermarked og de andre detailbutikker, så det har jeg helt sikkert været glad for. Man har lært noget andet.

- Det er kun godt at prøve at komme ud og se noget andet og. Det lærer man en masse ved, ellers går man i stå på den samme arbejdsplads”

Denne slagters fagidentitet betød, at han også, da han var ude at rejse jorden rundt, var inde og se slagterier og slagterbutikker i andre lande. Han har i øvrigt planer om selv at få en detailforetning senere i livet, og ser uddannelse i det perspektiv. Hos andre faglærte bygger fagidentiteten mere på tilknytningen til det sociale fællesskab end på udøvelsen af deres faglige kvalifikationer (jvf Rasmussen, 1990). Deres uddannelsesinteresse er mindre rettet mod den individuelle kvalificering, og mere afhængig af de kollektive normer omkring uddannelse i det faglige fællesskab på arbejdspladsen.

Indenfor nogle brancher er der karakteristiske mobilitetsmønstre, som går fra de små detailbutikker, der uddanner mange lærlinge, til de store industrivirksomheder, som kun uddanner få unge. Både i bager- og slagterfaget oplever mange unge faglærte et valg mellem at fortsætte indenfor detailområdet, hvor de kan bevare det kvalificerede håndværksarbejde med større selvstændighed. Eller at skifte til industrien, hvor de kan indgå i et stærkere fællesskab på arbejdspladsen, men hvor de ofte udfører samme arbejde som de ufaglærte. Deres uddannelsesinteresse afhænger af, hvordan dette valg falder ud.

Interesse i uddannelse til et helt andet job

Over 40% af de, der er på arbejdsmarkedet i dag, har ingen erhversuddannelse, og en stor del af dem arbejder i rutinejobs uden udviklingsmuligheder (Taulow, 1995). Mange af især de ufaglærte føler ingen særlig tilknytning til virksomheden og branchen, fordi arbejdets mangel på indhold og selvbestemmelse ikke giver medarbejderne muligheder for at identificere sig med arbejdet. For eksempel mener op mod halvdelen af medlemmerne i nogle af de ufaglærte forbund, at de ikke kan udnytte deres kvalifikationer i deres nuværende job (Bilfeldt og Jørgensen, 1996:5; KAD, 1997).

Indenfor det ufaglærte område finder man mange, der har erhversuddannelse fra andre brancher, og som har planer om at vende tilbage til deres “eget fag” ved at tage nogle efteruddannelseskurser. Blandt kvinder med et industriarbejde findes ofte et ønske om at skifte arbejde til “noget med mennesker”. Deres uddannelsesinteresse retter sig således ikke mod det nuværende job og branchen, men mod et helt andet område af arbejdsmarkedet.

En kvindelig slagteriarbejder i slutningen af 30'erne, der har været på slagteriet i 11 år, fortalte om sine interesser:

“ Jeg forventer, at jeg kan søge uddannelsesorlov og søge ind på social- og sundhedsskolen her fra august, hvis jeg bliver optaget, det ved jeg jo ikke. Jeg kan ikke tænke mig at være her til jeg er tres år, det kan jeg ikke holde til. Så det er nu, at jeg er nødt til at gøre noget andet. Det har noget at gøre med, at jeg har ondt, og så er jeg også kørt træt af at være her. Ja, jeg har ondt i armene, og det kan ikke blive ved. Og det andet har jeg jo også lyst til. Og når man kan få en løn under uddannelsesorlov, så synes jeg at nu .. nu må det være !”

Det belastende og ensformige arbejde indenfor de ufaglærte brancher får mange til at tænke på uddannelse ud af branchen. Over en tredjedel af alle LO-medlemmer giver udtryk for, at de godt kunne tænke sig et andet arbejde (skifte til en anden arbejdsplads) (Jørgensen, H, m.fl., 1991). Mange har en uddannelsesinteresse, der rækker ud over det job og den virksomhed, hvor de idag er ansat.

Heri ligger en intersemodsætning mellem virksomhed og medarbejder, fordi virksomhedens ledelse normalt kun vil acceptere uddannelse, der retter sig mod virksomheden og jobbet. Til tider vil ledelsen ligefrem søge at hindre medarbejderne i at bruge for eksempel uddannelsesorlov til at uddanne sig ud af virksomheden, hvis det medfører rekrutterings- eller oplæringsproblemer for virksomheden.

Et uddannelsesinteresse rettet mod arbejdsmarkedet kan enten være et ønske om et specifikt job i en helt anden branche. Det kan også være et ønske om at opnå kvalifikationer, som generelt forøger valgmulighederne på arbejdsmarkedet, som matematik, sprogfag eller edb.

En yngre, mandlig slagteriarbejder, der har meldt sig til almen voksenuddannelse, fortalte:

“ - Nu vi går vinteren imøde, har jeg tænkt at tage noget tiende klasse udvidet i dansk, engelsk og matematik. Slagteriet er ikke den eneste levevej i mine øjne, hvis man ser de næste ti år frem. For altså jeg vil ikke slå rødder her i tredive år, ... sådan er jeg. Nu har jeg været her i fem år, nu vil jeg gerne lidt videre, ikke. Jeg gider ikke ødelægge mig selv. Jeg tror det bliver sværere at komme ind på en virksomhed, hvis man kun har stået og kigget en gris i øjene hver dag.”

“- Erhvervslivet det er jo ikke lige nemt at komme ind i. Der er meget med dansk og engelsk og sådan noget. Du ser jo ikke en maskine eller et værktøj, uden at det står på engelsk.”

Kravene til almene skolekundskaber stiger kraftigt i disse år. Selv på det ufaglærte arbejdsmarked skal medarbejderne kunne læse instruktioner og diagrammer, udfylde produktionssedler, indtaste data på edb-teminaler og kommunikere med kunder og andre faggrupper på en forståelig måde. Hvert femte LO-medlem har kun gået 7 år i skole, og en tilsvarende andel har læse- eller skrive-vanskeligheder. Derfor er der et stort behov for at virksomhedernes uddannelsesplanlægning også omfatter almen uddannelse. De grundlæggende skolekundskaber er desuden en forudsætning for at få udbytte af de fagligt specifikke uddannelsesstilbud.

Men effekten af almen uddannelse kan ikke ses direkte i produktionen, og på arbejdsleder- og produktionslederniveau bliver den derfor ikke prioriteret. At tænke i bredre og almen uddannelse strider mod den korte planlægningshorisont (omkring en måned), som de fleste virksomheder har for deres kortuddannede medarbejdere (Jørgensen, H., m.fl. 1990). Virksomhederne tager derfor generelt ikke noget ansvar for medarbejdernes almene kvalifikationer, men søger deres kvalifikationsbehov på dette område opfyldt gennem det eksterne arbejdsmarked modsat de specifikke kvalifikationsbehov, som oftere søges dækket via oplæring og uddannelsesplanlægning i virksomhederne (Voxted, 1999). Ser man på især de ufaglærte mænds forhold til den almene voksenuddannelse, så deltager de kun i meget ringe grad på eget initiativ. Behovene hos den store gruppe af kortuddannede og ældre med en forældet skoleuddannelse bliver derfor hverken tilgodeset af disse personers egen uddannelsesinteresse eller af virksomhedernes uddannelsesplanlægning.

Det personlige og det samfundsmæssige

Udover de fire nævnte arbejdsrelaterede interesser på uddannelse er der andre motiver til at deltage i uddannelse, for eksempel bredere samfundsinteresser og interesser i at udvikle sig personligt. For størstedelen af de, der deltager i almen voksenuddannelse, daghøjskole- og folkeoplysningsaktiviteter er interessen ikke primært deres arbejdsliv. Disse aktiviteter er ikke målrettede på samme måde som den arbejdsrelaterede uddannelse, og derfor er deltagernes hensigter mere varierede og brede. For kvinder har den almene voksenuddannelse ofte fungeret som et springbrædt til at genindtræde på arbejdsmarkedet efter en periode, hvor de har prioriteret familie og børn. Udfra et personligt, politisk eller socialt engagement i fx miljø eller sociale forhold, har mange deltaget i folke- og daghøjskolerens tilbud og i fagbevægelsens kurser. Og mange har meldt sig udfra en mere oplevelsesorienteret og lystbetonet interesse i forlængelse af fritidsinteresser i for eksempel sport og teater.

I undersøgelser blandt ufaglærte industriarbejdere har der også vist sig en tendens til en ny orientering mod uddannelse, som de ofte uklart beskriver som et ønske om "personlig udvikling". Overraskende er det at blandt ufaglærte er det næsthøjeste uddannelsesønske (efter edb) typisk "psykologi" (se fx KAD, 1997). Det peger på, at uddannelse også af disse grupper, der ellers har et mere instrumentelt uddannelsesinteresse, bliver set som en mulighed for at arbejde med forhold omkring deres selvforståelse, identitet og sociale roller, som opleves problematiske. Det kan dreje sig om medarbejdere, der efter en årrække i et monotont og ustimulerende arbejde, får lyst til at lære mere om sig selv og deres omverden. Det kan også være begrundet i vanskelighederne med at omgås med de anderledes normer og omgangsformer, som deres egne børn har, og i opløsningen af den traditionelle arbejderkulturs værdier og forestillinger.

En midaldrende, mandlig førstegenerationsarbejder, der havde meldt sig til et alment voksenuddannelses-forløb, fortalte om sine forventninger til det:

“- Hvis de så vil have os ud i gruppearbejder med dansk og samtale og ledelsesform, altså, hvor man skal ud og argumentere for sig.... Altså, det er der, hvor jeg er mest spændt på, om jeg får noget. Eller om jeg ... vil give noget af mig selv og åbne mig.

Det er der, jeg venter mest.

“-Der er noget bag i mig, der bremser, altså, .. jeg kan hurtigt affærdige en diskussion, ... jeg tier hellere stille”. “ -

Det ligger jo nok i min opdragelse fra mine forældre af, eller også fra landbruget af. Der gik man og passede sig selv. Jeg tror også, det er fra min barndom af, når jeg gik derhjemme, altså min far og mig, vi kunne godt gå sammen en hel dag, og så sagde vi måske ti ord til hinanden. “

De forventninger til uddannelse, der kommer til udtryk her, kan hænge sammen med det moderne livs krav om at begrunde og forklare alt. Normer, holdninger og værdier er ikke som tidligere forudgivne og nedarvede, men skal løbende begrundes og forhandles gennem diskussioner med personer fra mange forskellige sociale sammenhænge. Den traditionelle lønarbejders arbejdsidentitet bliver udfordret af de nye former for arbejdsorganisering og ledelse, af de nye generationers ændrede krav til arbejdets indhold, og af opbruddet i kønsrollerne. Kravene til de sociale og kommunikative kompetencer er stigende både i og udenfor arbejdslivet.

For de mange, der er opdraget med en traditionel kønsidentitet og arbejdsmoral, er der et stort behov for at kunne bearbejde de udfordringer, som opbruddet i arbejderkulturen medfører. De sociale rammer på arbejdspladserne er som regel for tvangsprægede, fastlåste og effektivitetsorienterede til at rumme dette.

Uddannelse kan give muligheder for at koble af fra arbejdspladsens ofte ret éndimensionale sociale roller, og derved udgøre et frirum for bearbejdning af det moderne livs udfordringer. Heri ligger ofte det vigtigste udbytte af den virksomhedsnære uddannelse, uanset hvilket fagligt indhold, der står på skemaet.

En typisk vurdering både fra deltagere i både korte AMU-kurser i kvalitetsbevidsthed og i længerevarende almene kurser er, at det væsentligste udbytte skyldtes, at de var sammen med kolleger og faggrupper fra andre afdelinger i virksomheden på en ny måde. Sandsynligvis foregår en stor del af de sociale processer, hvorunder medarbejderne lærer nyt om sig selv og om andre, gennem det uformelle samvær parallelt med de planlagte undervisningsaktiviteter.

En ældre mandlig bageriarbejder, der havde deltaget i et 5 ugers alment kursus under Voksenuddannelsesstøtteordningen (VUS) sammen med kolleger fra virksomheden fortalte:

“- Vi har lige været fem uger på skole, og der lærer man altså bare kollegerne at kende på en helt anden måde. Det er simpelthen en af de bedste oplevelser, jeg har haft, i mange, mange år. Det var simpelthen bare positivt det hele. Og det var ikke direkte arbejdsorienteret, synes jeg ikke. Vi havde jo det der edb, og man kørte jo en del på psykologi, og så havde vi lidt engelsk, og ellers så havde vi kommunikation. Altså, der lærte man jo en hel del ting, fordi mange problemer opstår ved, at man mis-

forstår hinanden, ikke, at man ikke får forklaret sig ordentligt. Jeg synes, det er godt, fordi man lærer nogle ting om sig selv og lidt om andre mennesker også.”

Mange medarbejdere, der deltager i almene kurser, fremhæver, at det, de lærer, også har betydning for deres arbejde: Samarbejdet og ansvarligheden bliver forbedret, og der er større åbenhed for forandringer. Dette er også et resultat som mellemlederne - noget overraskede - kan konstatere. Men i virksomhedernes uddannelsesplanlægning er der generelt en meget snæver og teknisk forståelse af, hvad der er virksomhedsrelevant.

Virksomhedslederne giver principielt udtryk for at medarbejdernes personlige og sociale kvalifikationer er de mest betydningsfulde for virksomheden, og begrundet det med behovet for øget fleksibilitet, samarbejde og ansvarlighed. Men i den praktiske prioritering af kurser, er det de faglig-tekniske kurser der dominerer sammen med korte kurser i samarbejde, kvalitet, o.l.

Der er således en modsætning mellem på den ene side virksomhedernes øgede ønske om at inddrage medarbejdernes personlige kompetencer i arbejdet, og på den anden side deres manglende interesse i at tilgodese de personlige uddannelsesbehov i virksomhedens planlægning.

Forskellige ledelsesinteresser i uddannelse

Ligesom der på medarbejderside er forskellige interesser i uddannelse, er der på ledelses-side ofte forskel på, hvilke interesser arbejdsledere, produktionschefer, personaleledere og topledere har i uddannelse. Desuden afhænger ledernes syn på uddannelse af virksomhedens produktionsform, af traditionerne i branchen, virksomhedsstrategien, af de enkelte ledes personlige baggrund, m.v.

Hvad angår arbejdsledere, har de ofte en kortsigtet interesse, som tager udgangspunkt i de eksisterende jobs og den løbende produktionsplanlægning.

Ofte finder man hos arbejdslederne og produktionsledere et praktisk og nytteorienteret syn, som hænger sammen med deres funktioner i forhold til virksomhedens daglige drift. Uddannelse kan benyttes til at skabe en større intern fleksibilitet, der letter bemandingen af produktion. Og uddannelse kan bruges som middel til at fastholde medarbejdere under udsving i ordremængden, eller som et personalegode til kernemedarbejdere. Man møder ofte hos mellemledere en meget restriktiv holdning til uddannelse, fordi de selv er underlagt en stram økonomisk styring og et kontant effektivitetskrav, som ikke tillader “unødvendige” udgifter. Der er således en modsætning mellem det kortsigtede produktionsresultat, som linielederne bliver bedømt på, og så det langsigtede perspektiv, som er en forudsætning for uddannelsesplanlægning.

Der kan også hos arbejdslederne findes modstand mod uddannelse af underordnede medarbejdere, udfra en frygt for, at medarbejderne vil benytte det til at skifte arbejdsplads. Eller fordi det kan true arbejdsledernes egen stilling på længere sigt i forbindelse med uddelegering af kompetence til de underordnede. Desuden er arbejdsledere og produktionsledere ofte dårligt forberedt til at varetage de nye opgaver omkring personaleudvik-

ling og uddannelse, fordi de heller ikke selv haft været omfattet af nogen uddannelsesplanlægning i virksomheden.

Hvor der er en særskilt personaleledelse, vil den ofte have et mere åbent og bredt perspektiv på uddannelse, fordi den ser dette i sammenhæng med personaleplejen og kvalifikationsbehovene på længere sigt. Personalelederne vil også typisk i kraft af deres uddannelsesbaggrund og deres opgave i virksomheden have mere blik for betydningen af de "menneskelige ressourcer" - præget af tidens HRM-tænkning. Personaleledernes perspektiver afhænger desuden af, hvilken status de har i ledelseshierarkiet, og hvordan ansvarsfordelingen er mellem personalefunktionen og linieledelsen. Personaleledelsens placering og beslutningskompetence indenfor ledelseshierarkiet kan give et billede af den ofte begrænsede betydning, som ledelsen tillægger medarbejderne som ressource.

Virksomheds- og koncernledernes syn på uddannelse er præget af deres strategisk perspektiv. Ofte tillægges medarbejderudvikling ingen strategisk rolle, men betragtes som et overvejende administrativt anliggende, og som et spørgsmål om at tilpasse medarbejderne til forandringer, der har fundet sted på de centrale strategiske felter (økonomi, teknologi, organisation, marked). I stigende grad indgår personaleuddannelse og -udvikling dog i topledernes sprogbrug, blandt andet som følge af den stigende professionalisering af ledelsesfunktionen. Men også fordi udnyttelsen af medarbejdernes kvalifikationer i stigende grad betragtes som en kritisk faktor for virksomhedernes overlevelse.

Der er dog ofte stor forskel mellem på den ene side ledernes beskrivelse af virksomhedens personalepolitik og på den anden side medarbejdernes oplevelse heraf. Trods den megen offentlige debat om uddannelse, mente halvdelen af LOs ufaglærte medlemmer stadig i 1992, at de praktisk taget ingen muligheder havde for efteruddannelse (Jørgensen, m.fl., 1992). DISKO-undersøgelsen tyder på, at der fortsat er betydelige dele af erhvervslivet, hvor de ufaglærte ikke er omfattet af virksomhedernes udviklingsplaner (Voxted, 1999).

Der er desuden i nogle virksomheder et stærkt konjunkturelt element i den personalepolitiske praksis, så medarbejderuddannelse kun prioriteres i perioder, hvor der er rekrutteringsproblemer på det lokale arbejdsmarked. Den manglende strategiske prioritering af medarbejderudvikling betyder, at uddannelsesplanlægningen bliver det første offer for besparelser, når virksomhedens budgetter skal strammes.

En væsentlig årsag til, at virksomhedslederne prioriterer uddannelse for især de ufaglærte meget lavt, er uden tvivl den høje eksterne fleksibilitet på det danske arbejdsmarked sammenlignet med andre europæiske lande (Finansministeriet, 1994, bilag 8). Det viser sig også deri, at næsten 2/3 af alle virksomheder har en planlægningshorisont på under en måned for rekruttering af timelønnede medarbejdere (Jørgensen, m.fl., 1990). Der er derfor en strukturel begrænsning for, hvilke uddannelsesopgaver virksomhederne kan forventes at påtage sig i en situation, hvor der ikke er mangel på ufaglært arbejdskraft. Det peger på, at hvis ufaglærte skal omfattes af en systematisk uddannelsesplanlægning forudsætter det en stærkere institutionel regulering, hvilket er i modsætning til den aktuelle tendens til at lade markedet råde også på uddannelsesområdet (Streeck, W, 1992).

Konflikt og konsensus

Aktørerne på virksomhedsniveau har som det fremgår ofte forskellige interesser i uddannelse. Der er forskelle mellem personer indbyrdes, mellem faggrupper og mellem ledelse og medarbejdere. De ovenfor beskrevne uddannelsesinteresser er opstillet ud fra empirisk fundne holdninger til arbejde og uddannelse. Disse interesser er ikke identisk med de interesseforhold, der kan udledes af en objektiviserende og teoribaseret interessentanalyse.

De kortuddannede, der objektivt set kan have den største interesse i at øge deres arbejdsmarkedsværdi gennem uddannelse, er ofte den gruppe, der har den ringeste subjektive interesse i uddannelse. Det kan forklares ud fra disse gruppers sociokulturelt betingede normer eller fra deres habitus. Men dette bør ikke betragtes som entydigt fastlagte orienteringsmønstre, som medfører, at kortuddannede generelt har et rent instrumentelt forhold til uddannelse. Vores undersøgelser tyder på, at store grupper af kortuddannedes forhold til uddannelse er relativt åben, blandt andet på grund af opbruddet i arbejderskulturen og ændringerne i virksomhedernes organisationsformer (Jørgensen, 1997b; Bilfeldt og Jørgensen, 1996). Det er påvist, hvordan holdningen til uddannelse er meget afhængig af om medarbejderne har aktuelle erfaringer med voksenuddannelse (Hansen og Netterstrøm, 1995; Larsson, 1994), og af hvorvidt virksomhedsledelsen prioriterer medarbejderuddannelse (Lassen og Madsen, 1996).

Det gælder også for virksomhedsledelsen, at dens interesse i uddannelse ikke afgøres ud fra en entydig økonomisk og rationel vurdering. Selvom virksomhedens uddannelsespolitik skal legitimeres med økonomiske argumenter, så hviler den i høj grad på et politisk og kulturelt grundlag.

Der kan ikke generelt påvises nogen sammenhæng mellem produktivitet og konkurrenceevne på den ene side og uddannelsesniveau på den anden (Hansen, Chr, 1993). Effekterne af uddannelse for virksomheden kan ikke direkte forudsiges eller beregnes, fordi effekten afhænger af subjektive og sociale dynamikker på flere niveauer og af en række delvist usynlige forhold jævnfør kapitel 6 (s.159f). Fraværet af entydige sociale og økonomiske interesser i forhold til uddannelse betyder, at der i dag ofte i virksomhederne er en åbenhed overfor nye opfattelser uddannelse især på virksomheder, hvor de traditionelle fordristiske samarbejdsrelationer og de dertil hørende forståelsesmønstre er under opbrud.

En konsekvens heraf er, at virksomhedernes uddannelsesplanlægning ikke kan forstås som en ren interessekamp som kampen om løn og arbejdstid. Den må betragtes som en tolknings- og forhandlingsproces, hvor de forskellige aktørers interesser formuleres, afklares, bringes sammen og bearbejdes. Gennem denne proces kan der enten opstå fælles interesser (fx inspireret af *“Det udviklende arbejde”* eller *“Den lærende organisation”*). Eller resultatet kan være et nøgternt kompromis, som afvejer aktørernes modstridende interesser i lyset af deres respektive magtressourcer. Eller aktørerne kan vise sig ude af stand til at forstå hinanden, eller opleve deres interesser som uforenelige. Ud fra denne opfattelse er det vigtige i forbindelse med støtte til virksomhedernes uddannelsesplanlæg-

ning at fokusere på udviklingsprocessen og aktørernes læreproces fremfor at producere en færdig uddannelsesplan.

Det følger desuden heraf, at uddannelsesbehov i virksomhederne ikke kan betragtes som noget objektivt og entydigt, der kan analyseres frem med de rette redskaber - jvf kapitel 2. Som ledelsesfelt behandles uddannelsesplanlægning ofte som et teknisk-fagligt anliggende, der består i at udarbejde jobbeskrivelser, kvalifikationsanalyser og udføre effektmålinger for eksempel ved brug af et af de koncepter, som arbejdsmarkedets organisationer markerer sig med - med eller uden tilhørende konsulenter.

Disse koncepter giver sjældent den enkelte medarbejder eller kollektivet muligheder for at formulere og kvalificere deres egne interesser i uddannelse. Horisonten for uddannelse og udvikling er på forhånd afgrænset til, hvad medarbejderne skal kunne for at leve op til virksomhedens aktuelle eller fremtidige behov (jvf kapitel 6).

En sidste pointe i forhold til interesseforholdene er, at interesserne hos aktørerne på virksomhedsniveau ikke er identiske med de interesser, som formuleres af organisationerne og på politisk niveau. Iøjnefaldende er især den høje prioritering, som organisationerne tillægger uddannelse, og den relativt ringe prioritet som virksomhederne i praksis giver medarbejderuddannelse. Fra en økonomisk vinkel kan det forklares ud fra den karakter af "offentligt gode" som uddannelse har i kraft af, at virksomhedernes investeringer i medarbejderuddannelse ikke er beskyttet, men kan udnyttes af andre virksomheder (gennem "*strandhugst*"). Det gælder især, når det drejer sig om den brede og almen uddannelse, som ikke gennem sit indhold er bundet til den enkelte virksomhed.

Dette forhold kan forklare en del af det paradoks, som viser sig, når virksomhedslederne generelt giver udtryk for, at de tillægger medarbejdernes personlige og almene kvalifikationer stor vægt, men trods dette ikke prioriterer uddannelse, der sigter på at udvikle disse kvalifikationer. På et arbejdsmarked som det danske med høj mobilitet mellem forskellige arbejdsgivere er der ringe tilskydelse for den enkelte virksomhed til at bruge ressourcer på medarbejderuddannelse, og større incitament til at rekruttere sig til de ønskede kvalifikationer.

Indholdet i den aktuelle konsensus på organisationsplan omkring uddannelse bygger primært på forestillingen om, at uddannelse har en gavnlig effekt på økonomien og dermed på beskæftigelse og velfærd. Desuden fremhæves det, at medarbejderne gennem uddannelse kan opnå et mere varieret og selvstændigt arbejde - samt en højere løn. Denne diskurs om uddannelse indgår ofte i en forestilling om en mere generel forandring af samarbejderelationerne på arbejdsmarkedet fra et økonomisk til et socialt bytte (Bévort og Sundbo, 1995). Til forskel fra det traditionelle bytteforhold, der havde tyngdepunktet på organisationsniveau, så har det nye bytteforhold sit tyngdepunkt på virksomhedsniveau, sådan som det ses i for eksempel LO's *Det Udviklende Arbejde* og i tendensen i personaleledelse til at styrke virksomhedstilknytningen for eksempel gennem virksomhedskultur.

Som det fremgår af de ovenfor nævnte forskelle i medarbejdernes interesser i uddannelse, er det langfra alle medarbejdergrupper, der er interesserede i at indgå i en sådan ny byttehandel. Både medarbejdere, der har et joborienteret interesse, og som ikke er interesserede

i udvikling, og medarbejdere med en faglig eller "andet-job" orienteret interesse, og som ikke ønsker en tæt binding til virksomheden, falder udenfor. Tilsvarende falder de virksomheder, som ikke kan tilbyde udviklingsmuligheder, eller som ikke mener, at det kan betale sig at investere i medarbejderuddannelse, udenfor en model, hvor uddannelse opfattes som et fælles prioriteret gode.

Generelt betragtes uddannelse af parterne på virksomhedsniveau som et udpræget konsensusområde (Hansen og Jørgensen, 1994). Tillidsrepræsentanterne er generelt tilbageholdende med at lægge en konfliktlinie for uddannelsesspørgsmål, selvom ledelsen modsætter sig brug af den overenskomstmæssige uddannelsesret (DTI, 1997). I de tilfælde, hvor der er uenigheder, handler det i meget høj grad om rammerne (fx løn, udvælgelse af deltagere, etc), og ikke om indholdet af uddannelsen (Jørgensen, 1997b).

Når der tilsyneladende er en udbredt harmoni omkring uddannelse på virksomhedsniveau, kan det enten skyldes, at parterne har afklaret deres egne interesser, og har fundet en høj grad af overensstemmelse. Eller at parterne har et usikkert og uafklaret forhold til uddannelse, og at de ikke prioriterer uddannelse så højt, at de gør det til et konfliktspørgsmål. Men hvis uddannelse fremover i stigende grad bliver afgørende for medarbejdernes status, løn, tryghed og udviklingsmuligheder i virksomhederne, kan de potentielle konfliktfelter blive reelle. Derfor kan der være grund til at se nærmere, på hvor mulighederne ligger for konflikt og konsensus på virksomhedsniveau.

Skemaet på næste side viser en sammenstilling af henholdsvis medarbejdernes (lodret) og ledelsens (vandret) forskellige interesser i medarbejderuddannelse. Interessen i uddannelse kan være rettet mod jobbet, mod virksomheden, mod faget/branchen eller mod almen uddannelse og personlig udvikling, eller mod uddannelse til et job et andet sted på arbejdsmarkedet. Det er disse medarbejderinteresser, der også i skemaet er brugt på ledelsessiden. For lederne kunne det være mere relevant at tale om uddannelse i forhold til henholdsvis et strategisk, taktisk og operationelt perspektiv, men her er de samme kategorier brugt på begge sider for enkeltheds skyld.

Skemaet skal iøvrigt tages med de forbehold, der gælder for denne type forenklinger. Hensigten er primært at vise, at der er felter, hvor der er konsensus (de grå felter). Og der er felter, hvor der er uoverensstemmelse mellem medarbejdernes og ledernes interesser, og hvor der derfor er mulighed for konflikt. Da der på både ledelsesside og medarbejderside kan være forskellige interesser i uddannelse, kan der også være forskellige typer konsensus mellem forskellige grupper i en virksomhed samtidig.

Konsensus omkring en job-orienteret interesse (felt) er almindelig i masseproducerende virksomheder. Der er ofte blandt ufaglærte en nytteorienteret holdning til uddannelse knyttet til forventninger om, at uddannelse kan bruges i deres nuværende job. Det modsvares ofte af en snævert joborienteret interesse fra ledelsesside i forhold til de ufaglærte medarbejdere. Der er således ofte overensstemmelse mellem parterne udfra en kortsigtet joborienteret interesse. En sådan konsensus tager hverken højde for de fremtidige uddannelsesbehov eller de samfundsmæssige behov for almene uddannelse for de kortuddannede (fx læse-skrive-kundskaber) eller uddannelse til samfundsborgerskab. Konsekven-

sen af et fælles joborienteret interesse på uddannelse er ofte, at ingen af parterne oplever noget særligt behov for uddannelse, fordi jobbet er simpelt og rutinepræget. I mange jobs på det ufaglærte arbejdsmarked er det stadig tilstrækkeligt med en kortere intern oplæring, når jobbet består i at udføre en enkelt arbejdsfunktion.

I stigende grad lægger lederne dog vægt på, at medarbejderne skal være fleksible og beherske flere forskellige jobs i virksomheden (funktionelt fleksible). Ofte er medarbejderne

Uddannelsesinteresser hos medarbejdere og ledelse

| Medarbejdernes interesse | Ledelsens interesser | | | | | |
|--------------------------|---------------------------|-----|------------|-------------|---------------------------|-----------|
| | | Job | Virksomhed | Fag/branche | Almen/personlig udvikling | Andet job |
| | Job | | | | | |
| | Virksomhed | | | | | |
| | Fag/branche | | | | | |
| | Almen/personlig udvikling | | | | | |
| | Andet job på arbm. | | | | | |

De grå felter angiver konsensus mellem parterne

er interesserede i at blive uddannet til andre jobs i virksomheden, for eksempel for at undgå nedslidning eller sikre deres tryghed i ansættelsen. Konsensus omkring et virksomhedsrettet orienteret interesse (felt) kan have en selvforstærkende effekt.

Når virksomhederne lægger mere vægt på funktionel fleksibilitet, bliver medarbejderne mindre udskiftelige, fordi de opsamler erfaringer og akkumulerer viden, hvoraf en stor del er uformel praksisviden (Kristensen og Høpner, 1994). En personalepolitik, der sikrer medarbejderne tryghed i ansættelsen vil tilskynde virksomheden til at udnytte den givne arbejdskraft bedre ved via uddannelse og oplæring at gøre den funktionel fleksibel. For medarbejderne vil motivationen til uddannelse forøges, når det medfører større tryghed i ansættelsen, og når virksomheden giver dem muligheder for at bruge de nye kvalifikationer gennem mere alsidige arbejdsopgaver.

Selvom udviklingen af en virksomhedsorienteret interesse er bredere end en joborienteret interesse, er der en klar begrænsning i en rent virksomhedsrettet uddannelse. I første række er problemet at virksomhedsspecifikke kurser ikke nødvendigvis forøger medarbejdernes generelle arbejdsmarkedsværdi, og at de kan nedsætte mobiliteten på arbejdsmarkedet (Fredriksen, 1990). Det er problematisk i en tid, hvor ingen virksomheder kan garantere varig tryghed i ansættelsen.

Dernæst er problemet, at med den øgede identifikation med virksomheden forsvinder medarbejdernes faglige solidaritet og ansvarlighed i forhold til bredere samfundsmæssige forhold ud af billedet for eksempel i forhold til de marginaliserede. Den øgede vægt på virksomhedsrettet uddannelse kan forstærke den generelle tendens til svækkelse af det samfundsmæssige fællesskab til fordel for partikulære fællesskaber, en tendens, der vil øge polariseringen mellem de, der er indenfor, og de der er udenfor arbejdsmarkedet.

I de senere år har der været en stigning i uddannelse, der gennemføres i virksomhedsregi med temaer som samarbejde, kommunikation og personlig udvikling - for eksempel AMUs "værktøjskassekurser". Det ser umiddelbart ud som en konsensus omkring almene og personligt udviklende uddannelse (felt 1). Men disse kurser er ofte stærkt virksomhedsrettede (under felt 2), og adskiller sig fra den type almene og personligt udviklende kurser, som medarbejderne selv vælger for eksempel under VUS-ordningen.

De såkaldt "*holdningsbearbejdende*" virksomhedsrettede kurser må ses som et forsøg på at opbygge mere vidtgående samarbejdsrelationer på virksomhedsniveau ("*det udvidede bytteforhold*" jævnfør Sundbo og Befort, 1995). Ved at give medarbejderne større indflydelse på egen arbejdssituation og knytte medarbejderne tættere til virksomheden er målet at skabe større fleksibilitet og effektivitet i virksomheden.

Virksomhederne omstilling til en fladere struktur med uddelegering af kompetence, medfører ikke i sig selv mere demokrati i virksomhederne. Tværtimod bliver mange strategiske beslutninger centraliseret på koncernniveau, samtidig med at beslutninger omkring den daglige produktion bliver decentraliseret.

Desuden skal man ikke glemme, at forbilledet i den japanske models fleksible, "*multi-skilled*" ansatte fungerer i et miljø med livslang ansættelse i store virksomheder med virksomhedsfagforeninger og et fravær af offentligt finansierede faglige uddannelser, som de danske erhvervsuddannelser. Så selv om danske medarbejders identifikation med virksomheden for tiden øges på bekostning af deres identifikation med faget og fagforeningen, så sætter det danske arbejdsmarkeds struktur grænser for bærekraften i denne virksomhedskonsensus.

Faglærte arbejdere (og grupper af højere uddannede medarbejdere) identificerer sig ofte med deres fag (profession), og har faget som perspektiv for deres efteruddannelse. Konsensus omkring en fagorienteret interesse er i skemaet markeret i feltet mærket 3. Selvom de faglærtes egne behov kan være i konflikt med virksomhedens behov, er der som regel en mere åben holdning fra ledelsens side overfor de faglærtes og professionernes uddannelsesønsker. Lederne accepter medarbejdernes behov for at holde den faglige uddannelse vedlige, fordi det sikrer bredt kvalificerede og fleksible medarbejdere til varetagelse af

nøglefunktioner i virksomheden. For ufaglærte kan konsensus udfra en fagorienteret interesse opbygges omkring brug af voksenerhvervsuddannelserne (VEUD). Det forudsætter dog, at der i virksomheden eksisterer eller skabes jobs, hvor en bredere faglig uddannelse kan udnyttes. Det er i dag ofte et problem, at sådanne muligheder for jobskifte eller jobudvidelse ikke eksisterer i de virksomheder, der indgår i VEUD-forløb for deres ansatte (Pedersen og Warring, 1996). Medarbejderne opbygger et fagrettet perspektiv, mens ledelsen har et virksomhedsperspektiv (felt 1).

Det sidste konsensusfelt (4) handler om uddannelse til et andet job på arbejdsmarkedet. Det findes typisk på virksomheder, som har besluttet at lukke eller reducere antallet af ansatte, og som giver medarbejderne mulighed for omskole sig eller efteruddanne sig til til en anden type job.

I traditionelle industrivirksomheder er de ufaglærte medarbejderne ofte interesserede i uddannelse, som afveksling fra et rutinepræget job, eller for at få muligheder for at skifte til en helt anden type arbejde. Ledelsen derimod har et joborienteret perspektiv, som medfører, at de ikke ser noget behov for systematisk medarbejderuddannelse. Der er her tale om vidt forskellige interesser i uddannelse (felt 2).

De tre først felter er de typiske for konsensus omkring uddannelse i henholdsvis tayloristisk produktion med ufaglærte (1), i fleksibel og specialiseret produktion med mange tillærte og faglærte medarbejdere (2), og i vidensintensive virksomheder faglærte og højere uddannet personale (3). I de øvrige felter er der ikke overensstemmelse mellem medarbejdernes og arbejdsgivernes interesse i uddannelse. Dermed er der mulighed for enten en markeret uenighed og konflikt, eller for at uenigheden blokerer for et samarbejde omkring medarbejderuddannelse i virksomheden.

Det første - en åben konflikt om uddannelse - er der stort set ingen eksempler på. Derimod er der mange erfaringer med at forskellige interesser hos henholdsvis ledelse og medarbejdere gør det svært at iværksætte uddannelsesaktiviteter. Der er dog også mange eksempler på, at der trods store forskelle i interesser, igangsættes uddannelse på initiativ af én af parterne. Og at der på grundlag af de erfaringer, der opnås herved, bliver opbygget et fælles syn på uddannelse.

Etablering af uddannelsesplanlægning i virksomhederne kan forøge udbyttet af medarbejderuddannelsen og forøge mulighederne for udvikling i arbejdet for de ansatte. Mange kortuddannede, der ikke på eget initiativ deltager i uddannelse, kan gennem initiativer på arbejdspladsen blive motiveret til at deltage, fordi uddannelse i sammenhæng med arbejdet opleves som mere relevant, og fordi uddannelsen kan foregå sammen med kollegerne. Uddannelsesplanlægning kan bidrage til, at der skabes en bedre sammenhæng mellem ekstern uddannelse og læring på arbejdspladsen, og til at mere langsigtede behov hos både virksomhed og medarbejder bliver tilgodeset. I dag er det dog i de færreste virksomheder, at uddannelse planlægges langsigtet og systematisk og med en ligeværdig inddragelse af medarbejderne i beslutningsprocesserne - det gælder især for de kortuddannede medarbejdere.

Etablering af uddannelsesplanlægning forudsætter en konsensus, der bygger på overensstemmelse mellem interesserne hos nogle af de centrale aktører i virksomheden. Konsensus om en joborienteret interesse er typisk for ufaglærte i rutineprægede job, hvor der ikke er muligheder for jobudvidelse eller opstigning via uddannelse, og hvor ledelsen har en kortsigtet planlægningshorisont for personalet. Konsensus bygger på overensstemmelse mellem produktionsledernes her-og-nu interesser i uddannelse og de kortuddannede medarbejdernes nytteorienterede syn på uddannelse og deres ønske om tryghed i jobbet. Indenfor det ufaglærte område er det almindeligt, at medarbejderne er interessede i personligt udviklende uddannelse eller i uddannelse ud af virksomheden, fordi de ikke internt ser nogen udviklingsmuligheder. Når ledelsen samtidig ser uddannelse i en snævert joborienteret interesse, er resultatet er enten, at der ingen uddannelsesaktivitet foregår, eller at den udelukkende foregår på én af parternes betingelser. Det vil jeg uddybe nærmere i mine to casebeskrivelser fra slagteribranchen.

Virksomhedsledningens efterspørgsel efter uddannelse må således betragtes som resultatet af tolknings- og forhandlingsprocesser, som i høj grad er bestemt af de faglige og kulturelle traditioner blandt forskellige ledelses- og personalegrupper. Denne efterspørgsel udtrykker på den ene side det faktiske perspektiv, som uddannelsesinstitutionerne må knytte an til for at ledelse og medarbejdere kan opleve, at uddannelsen er relevant. På den anden side er de behov, der formuleres indenfor en kortsigtet virksomhedshorisont, et altfor spinkelt grundlag at benytte til den langsigtede planlægning i det offentlige efteruddannelsessystem. Her må istedet tages udgangspunkt i analyser af de langsigtede branchemæssige og i krav til uddannelserne om at bidrage til realiseringen af samfundsmæssige behov - jævnfør at miljø- og økologi integreres i alle typer faglig uddannelse.

Samtidig må der ske en åbning af uddannelsernes form og indhold overfor deltagernes subjektive interesser og behov. Hvis uddannelse skal medføre læring forudsætter det, at undervisningen knytter an deltagernes egne interesser på uddannelse og på deres oplevelse af handlemuligheder i arbejdslivet. Da mange kortuddannede ikke oplever udviklings- og handlemuligheder i arbejdet, kan uddannelse bidrage til at skabe dette gennem forslag om organisationsudvikling fra neden.

8. Taylorismens dynamik i slagteribranchen

Dette kapitel indeholder en undersøgelse af dynamikken i en branches produktionsform - dens kontinuitet og forandring - og betydningen af uddannelsesplanlægning i relation hertil. Analysen omfatter den danske slagteribranche (svineslagterier), og hovedvægten ligger på undersøgelsen af slagteriarbejdernes holdninger til arbejde og til uddannelse. Analysen udgør dels baggrund for en generel diskussion i kapitel 9 af forholdet mellem uddannelse og forandring af praksis på arbejdspladsen, og dels af to casebeskrivelser vedrørende uddannelsesplanlægning i slagterivirksomheder, som følger i kapitel 10.

Analysen her skal desuden forstås som en ansats til en dobbelt kvalifikationsanalyse som grundlag for uddannelsesplanlægning. En dobbelt kvalifikationsanalyse inddrager såvel den objektive som den subjektive side af kvalifikationsbegrebet (Andersen, m.fl.1993). Det bygger på en forståelse af kvalifikationer som både systembestemte krav til arbejdskraften og som en subjektiv kvalitet knyttet til det levende arbejde (Olesen, 1989). En sådan analyse indebærer, at forståelsen af branchens udvikling (som jeg har argumenteret for i kapitel 2) ikke reducerer denne til udfoldelsen af en teknisk-økonomisk rationalitet (plus eventuelt arbejdernes modstand herimod). Arbejdernes kulturelle forudsætninger, subjektive uddannelsesinteresser og holdninger til arbejdet er medbestemmende for branchens udvikling og for den kvalificering, der kan finde sted. De specifikke institutionelle strukturer i branchen (organisationer, aftalesystemet, virksomhedsstruktur) har en selvstændig betydning for hvilken dynamik, der sætter sig igennem hvornår. Analysen har således til hensigt at beskrive elementer af samspillet mellem teknisk-økonomisk rationalitet, institutionelle forhold og arbejderkultur i branchen - med hovedvægt på sidstnævnte.

I modsætning til en række andre industrier i Danmark har slagteribranchen holdt næsten uændret fast ved en traditionel tayloristisk organisering af produktionsarbejdet. Ledelsestænkningen i branchen er ikke som den dominerende managementdiskurs skiftet til at prioritere Human Resources, altså at vægte den alsidige udnyttelse af medarbejdernes kvalifikationer og ressourcer som vejen til fortsat konkurrenceevne. Det gælder i det mindste indtil midten af 1990'erne. Branchen har kun i ringe grad omlagt produktionsformen som følge af forandringerne i kravene til fødevarerne fra forbrugere og detailkæder, som i stigende grad sætter spørgsmålstejn ved de masseproducerede standardvarer og prioriterer kvalitet, dyrevelfærd, økologi og sikkerhed mod sygdomsfremkaldende bakterier. Branchen har kun i begrænset omfang fulgt kravene fra de offentlige arbejdsmiljømyndigheder om reduktion i det ensidige gentagne arbejde. Endelig har branchen

ikke i større omfang kunnet tilbyde et mere tilfredsstillende arbejdsliv for de ansatte, hvilket har vist sig i form af taylorismens traditionelle symptomer som høj personaleomsætning, periodiske rekrutteringsproblemer, højt sygefravær og høj strejkehyppighed. Man kan derfor tale om en stort set uændret udviklingsbane eller en "fastlåst taylorisme" i slagteribranchen.

Der har dog de seneste godt ti år været iværksat en række forsøg for at bryde dette mønster, men foreløbig uden større virkning. Vægten på disse tiltag i 1980'erne lå på forandring gennem medarbejderdeltagelse i teknologisk udvikling (Elert og Søgård, 1988; Søgård, 1992). I 1990'erne lå vægten på forsøg med ændringer i arbejdets organisering, som for eksempel TAM-projektet (NNF, 1994) og projekt Fremtiden Slakteri Bering og Jørgensen, 1998; 1999), som jeg selv deltog i. Begge disse projekter er dog med uenighed mellem organisationerne, og har derfor ikke resulteret i en ny konsensus, men har tværtimod bekræftet de herskende modsætningsforhold.

Der er dog tegn på opbrud i branchen både fra ledelsesside og fra medarbejderside. Indenfor de seneste 5 år har to af de tre største koncerner taget initiativ til at etablere uddannelsesplanlægning på koncernniveau. Samtidig har NNF gennemført projekt uddannelsesplanlægning PUP, som jeg har evalueret (Jørgensen, 1997b). Og medarbejderne har lokalt i en række slagterier taget initiativer fra neden til at gennemføre uddannelsesaktiviteter. Denne udvikling vil jeg uddybe i kapitel 10, mens jeg her vil undersøge nogle af de centrale faktorer, der har bestemt branchens udviklingsbane.

Kontinuiteten i den tayloristiske udviklingsbane i slagteribranchen kan forklares på forskellig måde med udgangspunkt i teori-diskussionen i afsnit 2. Enten kan den forklares ud fra de teknisk-økonomiske forholds determinerende kraft - taylorismen er fortsat "*best practice*" i denne branche. Eller man kan søge efter forklaringer i de institutionelle rammer for branchens udvikling, for eksempel ejerformen, trægheden i organisationerne, centralismen i forhandlingssystemet og i akkordlønsystemet. Eller man kan søge efter forklaringer i branchens, fagets og virksomhedernes kulturelle traditioner. Endelig kan man - som jeg vil gøre i det følgende - forsøge at forklare udviklingen ud fra samspillet mellem dynamiker på hvert af de tre felter.

Mit udgangspunkt er, at det bestemmende for den udviklingsbane, som en branche gennemløber, ikke kun er kravet om udbytte af "*sunk costs*", der består af de tidligere foretagne investeringer i det materielle produktionssystem med maskinanlæg, bygninger, logistik og informationssystemer. Udviklingen er også bestemt af de institutionaliserede sociale relationer i virksomhedernes interne organisationssystem og ledelseshierarki, i samarbejds- og aftalesystemet, og i relationerne med institutioner udenfor branchen. Og det er bestemt af den viden og de kvalifikationer, som såvel medarbejdere, ledelse og branchens ekspertkultur (forskere, teknikere, planlæggere, rådgivere, tidsstudiefolk) besidder, og som er forankret i de sociale relationer. Endelig er den bestemt af branchens kulturer og af den betydning, som de forskellige aktører tildeler den bestående orden.

Med dette udgangspunkt vil jeg analysere nogle træk af branchens udvikling på henholdsvis det teknisk-økonomiske, institutionelle og det kulturelle felt. Først vil jeg undersøge

nogle forhold på hvert af disse tre felter - dog med hovedvægt på det sidstnævnte. Dernæst vil jeg forsøge at sammenfatte hvordan forhold på de tre felter spiller sammen og bidrager til at fastholde en traditionel tayloristisk produktionsform.

I betragtning af det komplekse samspil, der her er antydnet, er der ikke tale om nogen udtømmende analyse, men jeg vil udpege de vigtigste elementer i udviklingen i relation til uddannelse og kvalificering. Hvad angår de to første felter bygger min analyse på sekundært materiale, som angivet i referencerne. Analysen af arbejdernes holdninger til arbejde og uddannelse bygger primært på mine egne interview- og spørgeskemaundersøgelser, som jeg nærmere vil beskrive i det afsnittet.

Det teknisk-økonomiske felt

I dette afsnit vil jeg beskrive nogle hovedtræk af den økonomiske og teknologiske udvikling i slagteribranchen. Med industrialiseringen og urbaniseringen fra midten af forrige århundrede skete der en forvandling med slagterfaget, som tidligere blev udøvet i tæt sammenhæng med primærproduktionen i landbruget (gårdslagtning). Slagterfaget udviklede sig ad to parallelle veje, en håndværksmæssig og en industriel, som fortsat eksisterer side om side.

Den håndværksmæssige slagtning udviklede sig i forbindelse med urbaniseringen og fremvæksten af en stand af lokale slagtermestre med butiksudsalg, som dækkede det voksende marked i byerne for forarbejdede kødprodukter. Arbejdet er her fortsat alsidigt og selvstændigt og omfatter også den direkte kundekontakt, omend den egentlige slagtning ikke længere indgår i arbejdet. Disse håndværksvirksomheder har videreført elementer af det tætte personlige forhold mellem mester, svend og lærling med rødder i den laugs-mæssige tradition. De beskæftiger næsten udelukkende faglærte slagtersvende, hvoraf en del har forestillinger om selv at etablere sig som selvstændig slagtermester, og derfor lettere identificerer sig med virksomheden.

På uddannelsesområdet er der - ligesom i bagerfaget - en arbejdsdeling mellem håndværk og industri som henholdsvis producenter og aftagere af faguddannede arbejdere. En del af de butiksslagtere, der uddannes indenfor håndværksområdet, søger således over i industrien især på grund af de lange arbejdstider og den lavere løn i detail- og håndværksområdet. I industrien har de ringe muligheder for at bruge deres faglige kvalifikationer og fastholde en høj fagidentitet men mere attraktive arbejdstider og ofte en højere løn..

Den industrielle slagtning udviklede sig i forbindelse med landbrugseksportens omlægning fra korn til animalske produkter fra slutningen af forrige århundrede med andelsslagterierne som de dominerende. Andelsorganiseringen har skabt tætte koblinger mellem råvareproduktion, slagtning, forarbejdning og distribution (eksport), hvilket er en væsentlig forklaring på den store succes, som har kendetegnet de danske svineslagterier, som er en hjørnesten i det danske fødevarerindustrielle kompleks (Lundvall, m.fl., 1984). For slagteriarbejderne skabte landbrugernes (bøndernes) ejerskab af slagterierne dog også

vanskeligheder, idet forholdet til privatslagterierne var generelt bedre end til andelsselskaberne, som i starten afviste at indgå overenskomster (Grelle og Knudsen, 1995).

Andelsselskaberne har rødder i selvejerbøndernes demokratiske organisationstradition, og magten i selskaberne ligger fortsat i denne ejerkreds. Selskaberne fungerer i dag på markedsvilkår som private virksomheder, der ikke tager andre hensyn til samfundsmæssige behov, til forbrugerbehov eller medarbejderbehov end den økonomiske logik tilsiger.

Tværtimod er det påpeget, at ejerformen i dag udgør en barriere for slagteriselskabernes muligheder for at udvikle en langsigtet og innovativ strategi overfor den konkurrencelemme, som slagterierne befinder sig i. Det hænger sammen med ejerformen favoriserer de kortsigtede kapitalinteresser, blandt andet fordi slagterierne indbyrdes konkurrerer på efterbetalinger til landbrugerne. Denne focus på "shareholder values" medfører, at selskaberne har en lav egenkapital, fordi "kassen bliver tømt" hvert år, som det siges i branchen. Det indebærer en relativ lav forsknings- og udviklingsaktivitet og en lav forarbejdningsgrad, idet hovedvægten ligger på produktion af halvfabrikata (Erhvervsfremmestyrelsen, 1993). Det hæmmer også reformuleringen af den hidtidige tayloristiske rationaliseringsstrategi i retning af en strategi, der i højere grad bygger på medarbejderudvikling og uddannelse.

Vækst i kødeksporten fra århundredets start førte til, at næsten hver en mellemstor provinsby i mellemkrigstiden havde sit eget slagteri - i 1935 var der 111 eksportslagterier. Antallet af slagtede svin steg fra knap 2 mio i 1945 til 11 mio i 1965 og til 21 mio svin i 1997. Eksporten af svinekød udgjorde i 1997 næsten 8% af den samlede danske eksport. Samfundsmæssigt er der således tale om en meget central eksportindustri. Samtidig med den stærke vækst har branchen i efterkrigstiden været præget af kraftige strukturrationaliseringer med nedlæggelse af et stort antal lokale slagterier, med centralisering af produktionen på færre afdelinger, med koncentration af ejerskabet i få store slagterikoncerner og med specialisering af de enkelte afdelingers produktion.

Fra 1970 til 1998 reduceredes antallet af slagteanlæg fra 60 til 22, og antallet af slagteriselskaber fra 54 til 3 - senest med fusionen medio 1998 af de to største selskaber (Danish Crown og Vestjyske), som nu står for omkring 85% af svineslagtningerne i Danmark og har 18.000 ansatte. Trods de massive strukturrationaliseringer blev antallet af slagteriarbejdere fordoblet fra ca 8000 i 1948 til 16000 i 1960, og er steget til godt 20.000 i 1996 (Grelle og Knudsen, 1995 og NNFs medlemsstatistik).

Det er påfaldende, at branchen på trods af den stærke eksportbaserede vækst har et lavt gennemsnitligt uddannelsesniveau (Hansen, Chr, 1993; HTS-kartellet, 1998). Det er en indikation på taylorismens dominans i branchen. Store grupper af ansatte, der forud har en erhvervsuddannelse som slagtere eller fra et andet fag, er udsat for en reel dequalificering i branchens udbredte rutineprægede jobfunktioner.

Branchens lave uddannelsesniveau modsiger tilsyneladende den udbredte antagelse om, at kun vidensintensive og innovative produktionsformer, der forstår at udnytte alle medarbejdernes ressourcer, kan overleve i et åbent højtlønsland, som det danske.

Fra starten opbyggedes produktionsprocessen i svineslagterierne omkring den form for samlebandsproduktion (slagtelinjer) og manuelt udskæringsarbejde, som fortsat i dag er

dominerende. Arbejdet har altid været meget belastende og fysisk krævende med tunge løft, støj, træk og kulde. Fra starten var det et rent mandefag, men idag er der 26 % kvinder beskæftiget - primært i pakkerier og forædlingsafdelinger.

De fleste af de tunge transport- og løftefunktioner er mekaniseret, og mange af problemerne med kulde, varme og støj er reduceret. Men til gengæld er tempoet sat kraftigt i vejret, og arbejdet er blevet mere ensidigt belastende, indholdstømt og dequalificeret.

Branchen hører til blandt de brancher, der har det mest belastende arbejdsmiljø især på grund af ensidigt gentaget arbejde og højt tempo, hvilket gennem årene er dokumenteret gennem en række undersøgelser (Kristensen, 1994; 1996; Arbejdstilsynet, 1995). Hvor tempoet ved århundredets begyndelse lå på 30 svin i timen, var det i 1950'erne oppe på 180 svin i timen. I det slagteri, hvor det meste af mine interviewundersøgelser er foregået, kørte hver af de fire slagtelinjer med en hastighed på op til 325 svin per time. Det medfører, at arbejdet er meget tempopræget, ensidigt specialiseret og repetitivt med en meget kort jobcyklustid.

Den teknologiske modernisering har været begrænset, og størstedelen af de manuelle arbejdsfunktioner med opskæring og udbening er forblevet uændrede til i dag. Indtil 1950'erne var arbejdet mere varieret, idet der blev slagtet først på ugen og udskåret og forarbejdet sidst på ugen. Med centraliseringen og den forøgede produktionsmængde ændredes dette, så alle arbejdsfunktioner blev udført alle ugens 6 arbejdsdage. Det kontinuerlige procesforløb medførte en forøget arbejdsdeling, en specialisering af arbejdet og muliggjorde en opskrining af tempoet (Jensen og Pedersen, 1982).

Der er foregået en mekanisering af transport- og løftefunktioner gennem indførelse af trucks, transportbånd- og vogne, løfteaggregater samt en automatisering af enkelte dele af slagtekæden samt af kødkvalitetsmålingen (KC-anlæg). Trods den stigende standardisering af grise, der er opnået gennem forædlingsarbejdet, er råvarerne stadig for uens og udskæringerne for varierede til, at en mere gennemgribende automatisering har været lønsom. Desuden er der et begrænset marked til at bære omkostningerne ved udvikling af automatiseringsudstyr. Der er nemlig kun få andre europæiske lande, der har så store produktionsenheder, så høje arbejdsmiljøkrav og så høje lønninger, som de danske, og som dermed har samme incitament til at automatisere.

For den type modne, løntunge brancher, som slagterierne tilhører, har der i forhold til det stigende internationale konkurrencepres været tre udviklingstendenser: Enten at automatisere, eller at flytte løntunge dele af produktionen til lavtlønslande, eller at følge en differentieringsstrategi (Pade, 1991).

Automatisering i slagteribranchen i større omfang er hidtil blevet hindret af stofflige og teknologiske barrierer. Der er dog på flere områder udsigt til, at teknologisk udviklings- og forsøgsarbejde i nær fremtid vil resultere i delautomatiseringer blandt andet på slagtelinjen og i udbening. Men automatisering vil ikke indenfor overskuelig tid fjerne det udbredte tempoprægede rutinearbejde på slagterierne.

Et alternativ til den hidtidige teknologistrategi kunne være at skifte til en mere håndværkspræget og fleksibel specialiseret produktionsform, der bedre udnytter medarbejdernes kvalifikationer. Et sådan alternativ findes parallelt med den industrielle produktion i den

håndværksmæssigt organiserede produktion i butiksområdet. Og teknologiske alternativer med mere integrerede produktionsformer er søgt introduceret i forbindelse med et teknologivurderingsprojekt (Elert og Søgård, 1986). Men disse alternative produktionsformer strider mod grundprincipperne i den tayloristiske rationaliseringsstrategi, og den ledelses-tænkning, som den bygger på. Selv om disse alternativer måske kunne være økonomisk konkurrencedygtige i et længere perspektiv, er de ikke blevet afprøvet i nogen af de store slagterikoncerner (Teknologisk institut, 1980).

Udflytning til lavtlønslande af de løntunge led i produktionskæden er en anden mulig løsning på den skærpede priskonkurrence. Denne løsning er vanskeliggjort af slagteriernes produktionsbetingede tilknytning til landbruget, blandt andet fordi der er grænser for, hvor langt man kan transportere levende svin. Etablering i udlandet gennem opkøb af produktionsenheder på nogle af de vigtige afsætningsmarkeder som for eksempel i Fjernøsten er næppe realistisk på grund af slagteriernes nuværende begrænsede kapitalgrundlag. Muligheden for at følge en differentieringsstrategi, der i højere grad kunne udnytte og udvikle medarbejdernes kvalifikationer gennem produktudvikling og øgning af forarbejdningens dybden har hidtil været begrænset af branchens svage forskning og udviklingsaktivitet (Erhvervsfremmestyrelsen, 1993; Akademiet for de tekniske videnskaber, 1991). Det skyldtes tidligere slagteriernes ringe størrelse set i global sammenhæng, men hænger i dag mere sammen med ejerformen og slagteriselskabernes spinkle kapitalgrundlag. De øgede afsætningsmuligheder, der er opnået på eksportmarkederne er i det væsentlige udnyttet ved udvidelse af produktionsmængden af prisbillige standardvarer, og kun i mindre grad ved specialisering og produktudvikling.

Sammenfattende kan man sige, at den hidtidige rationalisering har bygget på stordriftfordele baseret på standardiseret masseproduktion og centralisering af produktionen på større enheder. Det har medført en intensivering og dequalificering af arbejdet gennem tempo-forøgelse og specialisering af arbejdet. Branchens teknisk-økonomiske udviklingsbane kan beskrives som en fastlåst taylorisme, hvor grænserne for yderligere produktivitetssøgninger ad den traditionelle vej sandsynligvis er nået, men hvor de udviklingsveje, som andre tayloristiske industrier har fulgt (automatisering, udflytning, differentiering), hidtil har været blokeret.

Det institutionelle felt

I dette afsnit vil jeg beskrive nogle træk af uddannelses- og aftaleforhold i branchen samt lønsystemets udvikling. De forhold, som jeg her vil behandle, er de faglige organisationer, forhandlings- og aftalesystemet samt lønformen.

Den institutionelle ramme om slagteribranchens udvikling kan beskrives som reguleringen af et fordistisk bytteforhold (Boyer & Durand, 1997). Med fordisme forstår jeg dels en organisering af arbejdsprocessen med tayloristisk arbejdsorganisering, mekaniseret

samlebåndsproduktion og masseproduktion. Og dels en institutionel reguleringsform af samspillet mellem masseproduktion og massekonsum gennem faglig organisering, aftaler, lovgivning, konfliktregulering, m.v. Derimod kan man næppe på brancheniveau tale om fordisme som et statsligt "akkumulationsregime" (jvf Jessop, 1990). Hermed forstås en kobling mellem masseproduktion og massekonsum, som reguleres indenfor nationale rammer med en statslig sikring af efterspørgslen og beskæftigelsen gennem udpumpning af købekraft. Over 80% af slagteriernes produktion går til eksport, blandt andet til de voksende købedygtige markeder i Øst- og Sydøstasien. Men trods EU's støtteordninger og støtte opkøb er der ikke nogen statslig regulering, der kan kompensere for sammenbruddet af disse markeder i 1998, og den halvering af svinekødspriserne, der har fundet sted.

Piore og Sabel (1984) har argumenteret for, at fordismen gennem hele dette århundrede nok har været dominerende, men ikke enerådende, idet der parallelt har eksisteret en håndværksmæssig produktionsform. Også i slagteribranchen har der eksisteret en håndværksmæssig produktion parallelt med den industrielle masseproduktion. Men den har gennem hele perioden været på tilbagetog i forhold til den industrielle produktion.

Fra slagteriarbejderforbundets start i 1895 omfattede det både faglærte og ufaglærte, og var således et industriforbund i modsætning til det øvrige arbejdsmarkeds organisering efter uddannelse (fagforbund og ufaglærtes organisationer). Når det lykkedes at få de faglærte med, skyldes det, at de ufaglærte ikke udgjorde nogen større trussel lønmæssigt, da de faglærte i håndværksområdet ofte have lige så dårlige løn- og arbejdsforhold som de ufaglærte i industrien. De faglærte slagtesvende havde dog indtil 1954 selvstændige afdelinger af forbundet, og visse arbejdsfunktioner på slagterierne har været forbeholdt faglærte. I dag arbejder faglærte og ufaglærte dog generelt side om side i de samme typer af rutineprægede jobs på slagterierne. For arbejderne på svineslagterierne har der således ikke været større fordele - heller ikke hvad angår lønnen - ved at have en faglig uddannelse. Allerede i 1950 rejstes spørgsmålet i forbundet om, *"hvorfør man skulle stå 4 år i lære, når en slagteriarbejder just ankommet fra marken kunne få samme løn?"* (citater efter Grelle og Knudsen, 1995:81).

Fra begyndelsen af århundredet har andelen af faglærte ligget på godt en fjerdedel, og den er i dag faldet til at udgøre under 20. Det var et overraskende resultat af vores spørgeskemaundersøgelse, at 56% af slagteriarbejderne angav at have en faglig uddannelse. Der er mange slagteriarbejdere, som har en faglig uddannelse fra et andet erhvervsområde, blandt andet fra detailhandel og i perioder fra byggefagene. Industrislagteruddannelsens udvikling har været præget af tayloriseringen af det industrielle arbejde. Trods en fordobling af antallet af slagteriarbejdere fra midten af 1940'erne til 1960 var antallet af industrislagterlærlinge uændret i perioden (Jensen og Pedersen, 1982). I 1980'erne oplevede lærlingeuddannelsen en forøget tilgang i kølvandet på de store ungdomsårgange og den store praktikpladsmangel i andre fag. Men i 1990'erne har industrislagteruddannelsen været truet af nedlæggelse flere gange på grund af manglende søgning til faget. Lærlingetallet er faldet til under 100 om året, samtidig med at der årligt er blevet uddannet 2-3.000 specialarbejdere i branchen. Lærlingeuddannelsen er kun opretholdt i kraft af at slagterierne har

garanteret for et vist minimum af lærlinge, og når dette ikke kan opfyldes, betaler de istedet en kompensation til Slagteriskolen, branchens fagskole.

Man kan altså konstatere, at trods tilstedeværelsen af en anerkendt faglig uddannelse og et udbud af faglærte slagtere - og dermed muligheden for en alternativ produktionsform, der byggede på brede, faglige kvalifikationer - så har branchens teknologi og arbejdsorganisering bevæget sig entydigt i retning af dequalificering og taylorisering af arbejdet. Det skyldes dels den i efterkrigstiden herskende rationaliseringstænkning, som fremhævede den tayloristiske industris produktivitetsstigninger overfor det lavproduktive håndværksområde. Samtidig udvikledes et voksende eksportmarked for relativt billige, standardiserede konsumvarer og på hjemmemarkedet udbudt af landsdækkende detailkæder. Endelig skyldes det tilstedeværelsen af en reserve af ufaglært arbejdskraft, som var villige til at indordne sig under det tayloristiske arbejdes vilkår, og indgå i "den fordistiske bytterelation". Det hænger sammen med branchens rekrutteringsbase blandt provinsens første generationsarbejdere.

I modsætning til hovedparten af den øvrige industri, der voksede op i hovedstaden og de store byer, så var og er slagterierne placeret i provinsen, hvor de har opsuget en del af den arbejdskraft, som afvandrede fra landbruget. Disse arbejdere var indsocialiseret i det manuelle arbejdes kultur, og var vant til hårde og lange arbejdsdage. En af mine interviewpersoner, som skiftede fra den fædrende gård til industrien, fortæller, at industriarbejdet tilbød en række fordele fremfor arbejdet på landet: En sikker arbejdsplads, en stabil og god indtjening, et socialt fællesskab og en reel fritid adskilt fra arbejdssfæren. Det er blandt andet denne sociale rekrutteringsbase med dens subjektive beredskab til at acceptere det fordistiske byttes betingelser, der har gjort det muligt for slagterierne at følge tayloristisk udvikling fremfor en mere håndværkspræget produktionsform. Det vil jeg nærmere argumentere for i næste afsnit.

Slagteriarbejderforbundet (idag NNF) har haft tradition for en militant faglig profil, som afspejler en konfliktpræget samarbejdskultur på slagterierne med høj strejkehyppighed. Et udtryk for dette er, at forbundet i hele mellemkrigstiden stod udenfor hovedorganisationen DsF (LO) på grund af utilfredshed efter en konflikt i 1920 (Grelle og Knudsen, 1995). Ved overenskomstforhandlingerne er forbundsledelsens forhandlingsresultat ofte blevet stemt ned af deres egne medlemmer (blandt andet i 1932, 1934, 1946, 1954, 1967 og 1993).

Konfliktkulturen på slagterierne hænger sammen med det høje tempo og akkordlønnen. Den stærke arbejdsdeling og samlebåndsteknologien har rødder tilbage til branchens start, men den systematiske taylorisering i form af arbejdsstudier indførtes først fra 1950erne. Indtil da var aflønningen hlt overvejende time- og ugeløn, og der var blandt slagteriarbejderne modstand mod akkordløn, da den efter manges mening brød med solidaritetsprincippet. I 1950erne gennemførtes i industrien en kraftig rationaliseringsbølge i forbindelse med den gradvise afskaffelse af krigstidens valuta- og handelsrestriktioner og væksten i masseforbrugsmarkedene. Der skete en kraftig intensivering af arbejdet i kølvandet på indførelsen af produktivitetsafhængige lønssystemer.

Det startede med indførelse af bonusordninger i konserverindustrien, hvilket medførte markante lønstigninger. Tilslutningen til akkordsystemet skyldtes blandt andet, at tempoet var skruet op i gennem 1950'erne uden at lønnen var fulgt med. Indførelsen af akkordløn fremstod da som et middel til at opnå en løn, der stod i et mere rimeligt forhold til arbejdsindsatsen (Grelle og Knudsen, 1995). Initiativet til indførelse af arbejdsstudier og akkordløn kom således i høj grad fra arbejderside. Fra at have været eksplicit modstander af akkordløn, skiftede Slagteriarbejderforbundet holdning i begyndelsen af 1960'erne, og har siden bidraget til fastholdelse af denne lønform. Dog er der en stigende kritisk holdning til følgerne heraf med hensyn til arbejdsmiljøet.

Forbundets argument for denne lønform i 1960'erne var, at en stigende levestandard forudsatte en stigende produktivitet. Arbejdsgivernes interesse skyldtes blandt andet, at arbejdsløsheden var faldet op gennem 1950'erne, hvilket begrænsede mulighederne for at øge produktionen gennem udvidelse af antallet af ansatte. Samtidig var der modstand fra arbejderside mod det udbredte overarbejde og mod det stigende tempo, hvilket viste sig i en række "slow down aktioner" i 1959 og igen i 1964. Det blokerede for en udvidelse af produktionen gennem udvidelse af arbejdstiden.

I løbet af 1960'erne vandt akkorderne udbredelse, så mere end to tredjedel af forbundets medlemmer var omfattet heraf i 1968. Det førte til stigende lønninger, så slagterierne fra at være et lavtlønsområde kom på højde med den øvrige industri. Samtidig hermed øgedes dog også de individuelle lønforskelle. Lønstigningerne beroede på et stærkt forøget tempo, et stigende antal arbejdsskader - og som det viste sig senere også på omfattende nedslidningsskader hos arbejderne. Akkordsystemets negative følger for arbejdsforholdene gav sig snart udtryk i modstand hos arbejderne, som det viste sig i "de vilde strejker" i starten af 1970'erne (Braskhøj, m.fl. 1979). og en utilfredshed, som er fortsat frem til 1990'erne. Trods denne modstand, som også med mellemrum er kommet til udtryk internt i forbundet, er der ikke frem til i dag afgørende ændret ved akkordsystemet og det stadig stigende arbejdstempo. En aftale i overenskomsten i 1995 om "Afprøvning af alternative aflønnings-/ledelsesformer og arbejdsorganisering" har foreløbig ikke ført til forsøg hermed nogen steder.

Et yderligere element i det fordistisk prægede aftalesystem er centralismen. Slagterierne hører til et af de få områder på arbejdsmarkedet, der fortsat hører under normallønsområdet. Det indebærer en mere centraliseret aftaleform, hvor der ikke er muligheder for lønglidning gennem lokale forhandlinger på virksomhedsniveau.

På virksomhedsniveau er tillidsmandssystemet mere centralistisk end for eksempel på metalområdet. På det slagteri, hvor jeg medvirkede ved indførelse af uddannelsessamtaler, var der to tillidsmænd for alle 1500 slagteriarbejdere (heraf én for natholdet). Denne centralisme hænger dels sammen med, at slagterierne ofte er ret store arbejdspladser, men uden de mange forskellige faggrupper, som findes på andre danske industriarbejdspladser (værfter, maskinfabriker). Dels hænger det sammen med en stærk kollektivism af den type, som er beskrevet i Lysgaards arbejderkollektiv (Lysgaard, 1961), der blandt andet bygger på arbejdsfunktionernes ensartethed og på det stærke, kollektive pres arbejderne er

underlagt. Og endelig hænger det sammen med konfliktkulturen og den tradition for stærke ledere, som ofte findes i den mandlige arbejderkultur.

Det kulturelle felt

- holdninger til arbejde og uddannelse blandt slagteriarbejdere

I dette afsnit vil jeg undersøge træk af slagteriarbejdernes holdninger til arbejde og uddannelse. Undersøgelsen bygger på de overvejelser om, hvordan subjektivitet i arbejdet kan forstås, som blev gennemgået i kapitel 5. Når jeg gør dette under overskriften "kulturelt felt", er det ikke for at gennemføre en selvstændig kulturanalyse i etnografisk forstand. Jeg vil heller ikke forsøge på en mere præcis definition af det mangetydige og diffuse kulturbegreb. Kulturbegrebets mangetydighed skyldes delvis som Henrik Kaare Nielsen (1993) påpeger, en objektiv uoverskuelighed i den verden, som begrebet skal sige noget om. Istedet for at forsøge at skabe klarhed gennem en generel begrebsdefinition, vil jeg præcisere den kontekst, hvori jeg anvender begrebet.

I min undersøgelse vil jeg bruge kulturbegrebet som et rammebegreb i lighed med APL-undersøgelsen og Svend Aage Andersen (1996), og henvise til de foreløbige præciseringer heraf, som jeg foretog i kapitel 2 (side 42-3). I kulturbegrebet indgår de grundlæggende kollektive værdiorienteringer, forestillinger og handlingsmønstre, som tages for givne af deltagerne selv, og som dels har en vis kontinuitet over tid - ofte over generationer - og som bidrager til at den sociale integration. I den konkrete analyse søger jeg efter centrale fælles forestillinger og værdier i slagteriarbejdernes holdninger til arbejde og til uddannelse på grundlag af interviews og min deltagelse i udviklingsprojekter og evalueringer gennem flere år.

Min interesse herfor er dels at forklare, hvordan de kulturelle mønstre bidrager til at forklare taylorismens levedygtighed. Dels er det at søge efter potentialer i slagteriarbejdernes holdninger til arbejdet, som peger på brud med taylorismen. Den første del af denne interesse kunne lægge op til kun at forstå kulturen som del af en reproduktionslogik. Altså en forståelse, der reducerer arbejdernes holdnings- og handlingsmønstre til at være rene aftryk af deres livs- og arbejdsbetingelser, som de dermed medvirker til at genskabe. Eller det kunne lægge op til en funktionalistisk forståelse af kultur som en mekanisme, der automatisk sikrer tilstedeværelsen af de subjektive strukturer, som produktionssystemet har behov for. Begge dele ville indebære et modsætningsfrit og gnidningsløst forhold mellem gruppens kultur og dens sociale vilkår.

I modsætning hertil vil jeg henvise til Henrik Kaare Nielsen (1991, 1993), som peger på, at det kulturelle i stigende grad løsner sig fra de socio-økonomiske strukturer, hvortil det tidligere var tæt knyttet. De traditionelle kategorier som klasse og fag udgør i stadig mindre grad en ramme for organiseringen af erfaringer og subjektiv mening. I de moderne samfund uddifferentieres kultur og samfund som sociale subsystemer, der følger forskelli-

ge former for rationalitet. Samtidig får det kulturelle en øget betydning som et selvstændigt felt. Det, som Ziehe og Stubenrauch (1983) betegner som den kulturelle frisættelse, indebærer, at der stilles øgede krav til den enkelte om selv at danne sin identitet og sine meninger uafhængigt af traditioner og social baggrund. Derfor spiller søgningen efter identitet gennem afprøvning af livsudkast og gennem en reflektiv bearbejdning af værdier, normer og forestillinger en øget rolle. Samtidig peger blandt andet Ulrich Beck (1986:125) på, at med den stigende materielle velstand spiller udviklingen af sociale forskelle gennem *konsumstile* en øget rolle. Bourdieu (1983) peger på, at uddannelse eller besiddelse af "*kulturel kapital*" i stigende grad er afgørende for den sociale position.

Den generelle samtidsdiagnose, som opskriver det kulturelles betydning, gælder dog i meget forskellig grad for forskellige sociale grupper. Mest udpræget gælder den for de intellektuelle mellemlag og mindre gælder det for grupper som slagteriarbejdere, der oplever en høj grad af kontinuitet i livsforløb fra generation til generation.

Samtidig vil jeg i tilslutning til Willis (1977) forstå kulturen som en åben og kreativ bearbejdning af de socio-økonomiske vilkår. Kulturen indeholder en delvis gennemskuen af de sociale vilkår, som gruppen er underlagt, og dermed et selvstændigt betydningsunivers, der forholder sig aktivt til de givne vilkår. Arbejderkulturen er udviklet i modsætning til den herskende borgerlige kulturtradition. Det gælder især for den periode, hvor arbejderkulturen havde karakter af en *modkultur* jævnfør Andersen (1990b), at den kulturelle tilpasning til de strukturelle forhold på ingen måde var givet.

"Kernen i det kulturelle og de kulturelle former i vores kapitalistiske samfund er deres bidrag til den kreative, ubestemte og spændte reproduktion af bestemte sociale forhold. Særligt den kulturelle reproduktion indeholder altid muligheden for at producere alternative resultater - og i en vis udtrækning at realisere dem" (Willis, 1977:292).

Det kulturelle felt er både ramme om den overleverede tradition af forestillinger, betydninger og værdier, som bidrager til videreførelse af den givne sociale og symbolske orden. Samtidig er kulturen ramme om den subjektive refleksion og skabelse af nye forestillinger, livsstile og værdimønstre, som forandrer den kulturelle tradition og som virker forandrende ind på de sociale og økonomiske forhold.

Min undersøgelse i det følgende peger på, at arbejderkulturen både medvirker til en tilpasning ved at tilbyde værdiorienteringer og forståelsesformer, der gør det muligt for slagteriarbejdere at have et meningsfuldt arbejdsliv under de givne sociale vilkår. Men samtidig bygger kulturens grundlæggende billeder af egen identitet, af arbejdet og virksomheden på modsætningsforhold og interessekonflikter, hvilket afspejler sig i slagteribranchens stærke konfliktraditioner. Desuden finder jeg, at tilpasningen er historisk betinget, og at disse betingelser er under opløsning blandt andet på grund af ændringer i socialiseringen til arbejde. Udviklingen af det kulturelle felt vil jeg derfor forstå som et dynamisk og ubestemt spændingsforhold mellem tilpasning, modstand og forandring.

Inden jeg begiver mig ud i den konkrete analyse, vil jeg trække nogle få forudsætninger op for min forståelse af feltet. Den første er, at jeg skelner mellem virksomhedskultur og arbejdspladskultur - og selv vil undersøge sidstnævnte.

Det er en udbredt opfattelse i studier af virksomhedskultur, at der findes én dominerende organisationskultur, som omfatter alle medlemmer - både medarbejdere og ledere. Opfattelsen bygger på et "integrationsparadigme" (Schultz, 1990:17), altså en forståelse af virksomhedskulturen, som det, der binder alle organisationsmedlemmer sammen. I min analyse af slagterier er det markant, i hvor ringe grad det formelle organisationssystem giver mulighed for social integration, det vil sige udvikling af fælles forestillinger og værdier mellem ledelse og arbejdere. Taylorismen bygger primært på en *systemisk* integration gennem det tekniske system og gennem en forudgivet arbejdsdeling med detaljerede arbejdsbeskrivelser. Som en arbejder i et interview udtrykte det: "*Det er lige meget, hvad du føler eller mener, arbejdet skal bare gøres !*". Social integration forudsætter social - især sproglig - interaktion, men den tayloristiske produktion tilbyder stort set ingen rum for dialog mellem ledere og arbejdere.

Mine undersøgelser viser, at slagteriarbejdernes fællesskab umiddelbart bygger på et fælles behov for at tjene til livets ophold gennem lønarbejde. Kooperationen imellem arbejderne på et slagteri er primært formidlet via teknikken (fex slagtekæden) og via ledelsen, og er kun i ringe grad overladt til arbejdernes selvstændige samarbejde. Bemandingen, arbejdsmetoderne, arbejdstempoet og kvalitetskravene er bestemt af ledelsen enten direkte eller indirekte via ledelsens kontrol med maskinsystemet. Umiddelbart optræder arbejderne derfor som ikke som en organisk enhed, som et kollektivt subjekt i produktionsprocessen, men som opsplittede enkeltindivider. Fællesskabet bygger ikke primært på arbejdernes selvregulerede samarbejde, på besiddelse og anvendelse af bestemte faglige kvalifikationer eller på tilknytning til arbejdets indhold.

Fællesskabet bygger i første omgang på modsætningen til ledelsen og den umiddelbare identifikation mellem arbejderne på grund af arbejdsopgavernes ensartede karakter af rent udførende manuelt arbejde. Ved siden af denne overvejende magtpolitiske logik bygger arbejdernes fællesskab også på en fælles opfattelse af arbejdets *betydning*. Selv om arbejdet i sig selv er ret indholdsløst og ikke giver plads til personlig involvering, søger arbejderne at give det en mening i deres individuelle livsforløb og i deres fællesskab på arbejdspladsen. Det sker for nogle ved at identificere sig med arbejdet som en frembringelse af samfundsnyttige produkter, der skal være i orden. For andre sker det ved at tilskrive det fysisk belastende arbejde en positiv værdi som udtryk for mandlig styrke og praktisk formåen.

De tayloristiske industriarbejdspladser er typisk ramme om stærke fællesskaber mellem arbejderne indbyrdes, hvori der udvikles fælles værdier og forestillinger på baggrund af fælles erfaringer i arbejdet. Disse fælles orienteringsmønstre er stærkest hos arbejdergrupper, der fungerer sammen over længere tid, og hvis medlemmer er underlagt ensartede arbejds- og livsvilkår, og som har ensartet social baggrund. De danske slagterier har en stærk historisk og lokal forankring, og en stor del af medarbejderne har lang anciennitet. Vores spørgeskemaundersøgelse viste, at halvdelen har over 6 års anciennitet på samme arbejdsplads. Det giver gode betingelser for udviklingen af en stærk arbejdspladskultur. Den fagpolitiske organisering på arbejdspladsen, klubben, understøtter det solidariske princip, som er et centralt træk ved arbejdspladsens fællesskab. I sammenligning med

andre kulturer, er arbejdspladskulturen i ringe grad selvstændiggjort gennem institutionalisering og materialisering. Kulturen vedligeholdes ikke primært gennem fysiske symboler eller nedskrevne myter, men først og fremmest gennem det personlige samvær og de fælles erfaringer. Arbejdspladskulturen er åben og sårbar, fordi den er afhængig af en stadig bekræftelse gennem de medarbejdere, som finder beskæftigelse på arbejdspladsen.

En anden vigtig pointe i den følgende analyse er, at arbejdspladskulturen forstås som gennemvævet af kulturelle mønstre, der har deres basis udenfor arbejdspladsen i kulturtraditioner baseret på køn, generationer, lokalitet, familiebaggrund, uddannelse, faglig organisering, etc. Det er for eksempel klart, at den mandsdominerede kultur på slagterierne i høj grad bygger på en kønsocialisering og en mandlig identitet, som er skabt udenfor arbejdet.

Det indebærer blandt andet, at det kulturelle opbrud, som finder sted generelt i samfundet, virker ind på arbejdspladskulturen. Det kan skabe spændinger mellem nye og gamle medarbejdere, og for den enkelte mellem arbejdsliv og familie- og fritidsliv. I den traditionelle arbejderkultur er der dog en stærk adskillelse mellem arbejdslivet og livet udenfor arbejdet, hvilket modvirker at sådanne modsætninger fører til forandringer i arbejdspladskulturen. I forhold til at forklare den øgede interesse for uddannelse, som jeg har fundet blandt slagteriarbejderne, er det dog vigtigt at være opmærksom på forandringer i arbejderens livssammenhænge underfor arbejdspladsen.

Jeg vil således undersøge arbejdspladskulturen i slagteribranchen som del af den generelle arbejderkultur, og ikke som en selvstændig og specifik virksomhedskultur. Derfor starter jeg afsnittet med en kort skitse af nogle centrale udviklingstræk i den generelle arbejderkultur i efterkrigstiden, for at bruge denne som reference.

En tredje pointe er, at arbejdspladskulturen og holdningerne til arbejdet ikke er logisk konsistente eller rationelle, men indeholder indre modsigelser og spændinger. Denne forståelse begrundes jeg blandt andet med at lønarbejdet har en dobbeltkarakter og at arbejdspladsen er sammensat af modstridende rationaliteter (jvf kapitel 3). Lønarbejdets dobbeltkarakter indebærer, at arbejdet både er en systembestemt produktion af abstrakt værdi til et anonymt marked, og samtidig er det levende menneskers selvudfoldelse og forbinden sig med samfundet. Som sådan er arbejdet en subjektivt meningsfuld, identitetsskabende og potentielt selvreguleret aktivitet, hvori individet indgår i det større samfunds arbejdsdeling. Men den tayloristiske organisationsform tømmer arbejdet for indhold og fraspalter subjektiviteten, og skaber dermed en vis tvungen instrumentalitet i forhold til arbejdet.

Denne modsætning viser sig i en subjektiv ambivalens mellem på den ene side forsøget på at leve sig ind i arbejdet og at tillægge arbejdet mening, og på den anden side modstand mod arbejdets meningsløshed og mod arbejdets nedbrydning af helbred og identitet. Disse modsætninger afpejler sig i arbejderkulturens modsætningsfyldte forhold til arbejdet. Det viser sig blandt andet i forholdet mellem den kollektive arbejdsmoral, der har internaliseret arbejdets tvangskarakter, og den kollektive modstand mod den teknisk-økonomiske rationalisering af arbejdet.

Sådanne ambivalenser indebærer, at det er problematisk at karakterisere en kultur som enten kollektivistisk eller individualistisk præget, som APL-undersøgelsen gør det (Bild, m.fl. 1993:12). Kulturen kan på samme tid indeholde både stærkt kollektivistiske og stærkt individualistiske træk. Slagteriarbejderne hævder for eksempel stærkt individualistiske normer i forsvaret af enkeltmandsakkorden ("*som giver den enkelte frihed*"), samtidig med at de optræder stærkt kollektivistiske overfor ledelsen i kampe omkring akkorden. Denne ambivalens i slagteriarbejderkulturen kan blandt andet forklares med, at mange arbejdere har rødder i landbrugets selvstændighedskultur, samtidig med at de indgår i et stærkt og traditionsrigt industriarbejderfællesskab.

Da arbejdspladsens kulturelle mønstre er kontekstbundne, foranderlige og modsætningsfyldte er det problematisk at reducere kulturen til en række abstrakte grundantagelser, som det sker i Scheins analyse af virksomhedskultur (Schein, 1986). Sådanne forenklinger kan skabe analytisk klarhed, men kommer let til at udstyre det kulturelle med en éntydighed og en almen gyldighed, som svarer dårligt til det komplekse billede, som mine interviews giver af slagterierne.

Tilsvarende problemer ligger der i at konstruere en idealtypisk slagteriarbejder i stil med for eksempel APL-undersøgelsens historiske prototype "*velfærdsarbejderen*", der i deres undersøgelse bruges som reference til at udskille andre medlemskulturer. Nogle af mine interviewpersoner har mange træk, der ligner denne prototype, og en af velfærdsarbejderne i APL-projektets personportrætter er faglært slagteriarbejder (Bild, m.fl., 1993:56ff). Problemet ved en sådan konstruktion er dog, at idealtypen let bliver for éntydig og konsistent, og kommer til at mangle den ufærdighed og de ambivalenser, som det er afgørende at se efter, hvis man vil forstå forandringsmuligheder og lærepotentialer.

Desuden kan en abstrakt idealtipe nok bruges som teoretisk konstruktion i tolkning af det empiriske materiale. Men den kan ikke - som APL-projektet gør det - bruges til at beskrive en historisk uddifferentiering af andre medlemstyper uden at vise, at idealtypen har eksisteret og været dominerende. En idealtipe får let et ahistorisk præg, som overser de store ændringer, der har fundet sted i den traditionelle arbejderkultur i efterkrigstiden. Det er historisk set mere holdbart at gå ud fra, at arbejderklassen altid har levet i forskellige kulturer, som på mange områder var mere segregerede end de aktuelle kulturer, som APL opererer med.

Tilsvarende problemer gælder for beskrivelser af arbejderkulturen, der opererer med begreber som for eksempel solidaritet og frihed brugt som ahistoriske og abstrakte kategorier. De lukker dermed for at se det specifikke og kontekstuelle og dermed det åbne og ufærdige i de kulturelle udtryk. Desuden løber de en risiko for at overtage den ideologiserede selvforståelse hos analysegenstanden selv. Hos slagteriarbejderne kunne det for eksempel være en blindhed overfor det problematiske i deres forståelse af "*frihed*" som er knyttet til enkeltmandsakkorderne, og i en solidaritet som nok er meget militant, men som ofte er ganske selektiv.

Man kan i konsekvens heraf spørge, om det overhovedet er relevant at forsøge teoretisk at konstruere en kultur bestående af kollektive værdier og forestillinger, når realiteten viser en stigende kulturel differentiering og opløsning af de traditionelle fællesskaber. Særligt i forhold til at forstå betydningen af uddannelse kan man hævde, at det vigtigste er de individuelle erfaringer og forudsætninger, som er bestemmende for læringen. I stedet for kultur peger det på en analyse af den individuelle livshistorie som udgangspunkt for forståelsen af forandringer i arbejdernes handlings- og holdningsmønstre.

Hertil vil jeg sige, at jeg ikke forstår kulturen som adskilt fra den enkeltes livshistorie. Som påpeget ovenfor, eksisterer arbejdspladskulturen primært i kraft af den enkelte slagteriarbejders videreførelse af bestemte holdninger og handlingsmønstre, og ikke som selvstændiggjort "tekst" (symboler, myter, ritualer). Den er derfor primært tilgængelig gennem tolkning af interviews om arbejdets og fællesskabets betydning.

Jeg ønsker ikke at forstå kulturen, som noget, der eksisterer uafhængig af de forskelle der findes mellem forskellige grupper og personer, for eksempel med hensyn til alder, uddannelse og køn. I mine interviews har jeg lagt vægt på at få interviewdeltagerne til at fortælle om deres sociale baggrund, skoleerfaringer, familieforhold og deres samlede arbejdsliv, som ramme for tolkningen af deres holdninger. Samtidig er det klart, at på industriarbejdspladser som slagterierne spiller de kollektive normer og værdier på arbejdspladsen en vigtig rolle for den enkeltes opfattelser. Det er forudsætningen for at tale om en fælles arbejdspladskultur, der udgøres af kollektive grundforestillinger og orienteringsmønstre. Flere slagteriarbejdere har i mine interviews givet udtryk for, at der på slagterier er ringe tolerance overfor kolleger, som ikke passer ind i de fælles normer. Da mine interviews er foregået på arbejdspladsen er dette kollektive element nok blevet mere fremtrædende, end hvis interviewene var foregået hjemme hos interviewpersonerne. Samtidig er den traditionelle og mere homogene arbejdspladskultur, som fandtes tidligere under opløsning, blandt andet fordi den erfaringsbaggrund, som mange nyansatte i dag bringer ind på slagterierne, ikke passer med den traditionelle kultur.

I forhold til at forstå hvordan uddannelse kan bruges som led i organisationsforandring er det væsentligt at forstå læring som et samspil mellem en individuel erfaringsdannelse og en kollektiv bearbejdning af den fælles omverden. Jeg ser således ikke et livshistorisk perspektiv i modsætning til mit perspektiv med fokus på den aktuelle arbejderkultur. På den ene side kan arbejdspladskulturen ikke forstås uden at se den i sammenhæng med den baggrund og de erfaringer, som dens deltagere medbringer udefra (i kraft af for eksempel køn og alder). Og på den anden side må den enkeltes holdninger til arbejdet forstås i forhold til de opfattelser og normer, som findes i det fællesskab på arbejdspladsen, som vedkommende indgår i.

Empirisk materiale og metode for undersøgelsen

her vil jeg redegøre for det materiale, som ligger til grund for min undersøgelse, og for hvordan jeg har bearbejdet det. Analysen bygger helt overvejende på kvalitativt materiale

i form af egne interviews, der omfatter godt 45 slagteriarbejdere og 5 arbejdsledere i tre forskellige slagterier. Alle disse interviews blev optaget på lydbånd, og enten udskrevet fuldstændigt (11 interviews), delvist (18 interviews) eller bearbejdet og sammenfattet i arbejdsnotater (de øvrige interviews).

Interviewene er blandt andet gennemført som led i det Projekt UddannelsesPlanlægning, PUP, som jeg i 1995 - 97 var involveret i både som konsulent og evaluator (Jørgensen, 1997b). I den forbindelse gennemførte jeg i sommeren 1995 17 interviews, som bredt handlede om slagteriarbejdernes sociale baggrund, skoleerfaringer og deres holdninger til arbejdet, kollegerne, ledelsen, virksomheden og deres forestillinger om fremtiden. De blev alle gennemført i slagtnings- og opskæringsafdelinger i Steff-Houlberg i Ringsted. Disse interviews blev helt eller delvist udskrevet af mig selv og sammenfattet i en rapport indenfor PUP (Jørgensen, Chr, 1995).

I samme slagteri gennemførte jeg i oktober 1995 8 interviews og i oktober 1996 9 interviews, heraf var nogle medarbejdere de samme, som blev interviewet året før. To af disse interviewpersoner var mestre og én fabrikschef. Interviewene handlede blandt andet om medarbejdernes oplevelser af de kurser og de uddannelsessamtaler, som de fleste af dem havde deltaget i. I forbindelse med PUP interviewede jeg desuden i oktober 1996 5 slagteriarbejdere, en tillidsmand og en fabrikschef fra Vestjyske Slagterier i Herning. Interviewene med arbejderne foregik i forbindelse med, at de deltog i et kursusforløb, som var iværksat på initiativ af arbejderne selv. Disse interviews fokuserede på holdningerne til uddannelse og til forandringer i arbejdet, samt på interviewpersonernes fremtidsperspektiver især for deres arbejdsliv. Af disse interviews udskrev jeg kun de dele, som indeholdt udsagn, som var vigtige i forhold til evalueringens temaer. Den øvrige del af interviewene blev bearbejdet i form af sammendrag og arbejdsnotater.

I forbindelse med en medlemsundersøgelse (Bilfeldt og Jørgensen, 1996) interviewede jeg 5 slagteriarbejdere fra Herning og 3 fra Holbæk med en noget bredere spørgeramme, hvor jeg lagde mere vægt på deres sociale baggrund og fremtidsforestillinger. Af dem blev 6 interviews udskrevet fuldstændigt. Hvert af disse interviews havde en varighed af omkring 1½ time.

Endelig interviewede jeg sammen med min kollega på RUC, Ida Bering, i midten af 1998 5 slagteriarbejdere og en mester i forbindelse med et projekt om uddannelsesplanlægning som led i fastholdelse af medarbejdere indenfor slagteribranchen - kaldet UPL-projektet (Bering og Jørgensen, 1998). Fokus var her primært på holdningen til uddannelse og forandringer i arbejdet.

Nærmere redegørelse omkring interviewpersoner o.l. findes i de nævnte rapporter fra projekterne. I alle projekter er der lagt vægt på en så bred udvælgelse som mulig, på fortrolighed i omgangen med materialet og på sikring af interviewpersonernes anonymitet. Generelt er der en vis skævhed i udvælgelsen, således at der er en overrepræsentation af de mest aktive og velformulerede medarbejdere. Da disse personer typisk er toneangivende på de arbejdspladser, som jeg ønsker at undersøge, og udtrykker ofte de fælles værdier og normer, som indgår i arbejdspladskulturen. Dermed mener jeg ikke, at denne skævhed

forringer materialets udsagnskraft. Desuden har jeg forsøgt at tage højde for dette problem i mit arbejde med materialet ved at se efter forskelle i de menige arbejderes opfattelser. En anden skævhed i materialet er, at mine interviewpersoner hovedsaglig er fra områderne slagtning og opskæring og i mindre grad fra udbening og forædling. Udbeningen er primært mandligt arbejde ved enkeltmandakkorder og forædlingen er et område med mange kvinder og gruppeakkorder. De to områder jeg har undersøgt har primært linjeakkorder.

Den kvantitative del af mit materiale udgøres af særkørsler for industrislagterområdet af en spørgeskemaundersøgelse, som jeg gennemførte som led i en medlemsundersøgelse for NNF i 1996 (Bilfeldt og Jørgensen, 1996). Undersøgelsen omfattede i alt 859 medlemmer af NNF, heraf 449 beskæftiget på industrislagterier.

Dette materiale har jeg primært brugt til at belyse omfanget og udbredelsen af de holdninger og værdier, som er kommet til udtryk i interviewene. Desuden har jeg gennemført nogle krydskørsler på en række holdningsvariable på medarbejdergrupper opdelt på baggrundsvARIABLE (uddannelsesbaggrund og anciennitet). Her har jeg fundet nogle klare sammenhænge mellem holdninger og baggrund, som er beskrevet i Medlemsundersøgelsen (Bilfeldt og Jørgensen, 1997:33). På andre områder har det dog været overraskende ikke at finde statistisk bekræftelse af nogle af de sammenhænge, som mine interviews vist, eller som andre undersøgelser har peget på. Det gælder for eksempel forskelle mellem unge og ældres holdninger til udvikling og uddannelse. Det tolker jeg på den måde, at den statistiske kategori "unge" ikke er homogen, men består af mindst to særskilte grupper, nemlig "restgruppen" uden erhvervsuddannelse og gruppen af ressourcestærke unge, der ofte er på gennemtræk i branchen. I den følgende fremstilling stammer de statistiske angivelser fra vores spørgeskemaundersøgelse og særkørsler af dette materiale, når intet andet er angivet.

Interviewmateriale har jeg bearbejdet i flere omgange, først i forbindelse med henholdsvis PUP-evalueringen, Medlemsundersøgelsen og UPL-projektet, og derefter i forbindelse med udarbejdelsen af denne analyse, som i vid udstrækning bygger videre på den tidligere bearbejdning. Bearbejdningen har været orienteret af to interesser. Den ene var at få en sammenhængende forståelse af livssammenhænge hos nogle udvalgte personer, for hvem interviewene er blevet fuldt udskrevet. Den anden var at få undersøgt forskellige holdninger til de centrale temaer i denne undersøgelse. Den tematiske bearbejdning foregik ved, at jeg først opdelte materialet tematisk (kodning). Derefter blev de udvalgte centrale interviewafsnit tolket ud fra mit øvrige kendskab til den specifikke kontekst for interviewet, personens baggrund og arbejdspladsen. I den følgende fremstilling bruger jeg i teksten direkte uddrag af disse interviews. Uddragene skal primært fungere som illustration og som eksempler på de træk ved kulturen, som jeg vil beskrive.

Som generel baggrund for mine tolkninger har jeg også brugt mine egne erfaringer som faglært og ufaglært arbejder i industrien i over 10 år. Desuden indgår mit generelle kendskab til branchen og til industrielle arbejdspladser fra andre undersøgelser, som en væsentlig tolkningsbaggrund. Efter at jeg gennem 4 år har fulgt branchens udvikling, og selv har deltaget i flere udviklingsarbejder og evalueringer, har jeg løbende udviklet mit billede af de karakteristiske træk ved branchen. Min involvering i disse projekter medfører, at

jeg selv er blevet en aktiv deltager i det felt, jeg undersøger. Det skaber en risiko for at jeg overtager nogle af feltets egne opfattelser af problemernes karakter og årsager. Hermed løber jeg også en risiko for selv at bidrage til den reproduktion af traditioner, som er en del af forklaringen på den “fastlåste taylorisme”, som jeg forsøger at klarlægge. Det mener jeg dog at have undgået, blandt andet fordi det har været et eksplicit mål for de nævnte projekter, at undersøge mulighederne for at ændre ved den tayloristiske tradition. Interessen i min deltagerrolle i feltet har således ligget i forlængelse af min forskningsinteresse i dette phd-projekt.

Den aktive deltagelse i feltet har givet mig adgang til indefra at følge nogle udviklingsforløb, som viste hvordan feltet forandrede sig over tid i forbindelse med intervention udefra. Det gælder især for min rolle i 1996, hvor jeg fungerede som konsulent for en slagterikoncern i forbindelse med etablering af uddannelsesplanlægning. I den periode havde jeg kontorplads i uddannelsesafdelingen i NNFs forbundshus, som var sekretariat for PUP. Denne forbindelse til NNF har sammen med min eksplicite interesse i et medarbejderperspektiv skabt en fare for overidentifikation med bestemte organisationsinteresser i feltet. Jeg har dog under hele perioden haft min primære sociale forankring og mit ansættelsesforhold på universitetet, og jeg har forsøgt at fastholde mit eget forskningsprojekt som et styrende element i mit arbejde. I praksis har jeg i den første periode, hvor jeg arbejdede på PUP og medlemsundersøgelsen, i høj grad haft de projektrelevante problemstillinger som styrende, mens jeg det seneste år, hvor jeg har arbejdet på denne afhandling, haft de mere generelle problemer i fokus.

Træk af den generelle arbejderkulturs udvikling

I dette afsnit vil jeg trække nogle hovedlinjer op i den generelle arbejderkulturs udvikling som udgangspunkt for min egen undersøgelse af slagteriarbejdernes holdninger og værdiorienteringer.

Den generelle arbejderkulturs udvikling kan beskrives som en opløsning af den selvstændige modkultur (“*lejrkultur*”) og en integration i samfundets helhedskultur (Andersen, 1997; Mooser, 1983). Den traditionelle arbejderkultur, der frem til 1950’erne stadig omfattede alle sider af livsløbet, havde sine rødder i et socialt segregeret “samfund i samfundet”, der omfattede særskilte boligområder, fritids- og kulturaktiviteter foruden det organiserede arbejderkollektiv på arbejdspladserne. Den tidligere arbejderkulturs enhed skal dog ikke overvurderes, idet der langt op i 1950’erne var store forskelle mellem land og by, faglærte og ufaglærte og mellem mænds og kvinders arbejderkulturer (Andersen, 1990). Men kernen udgjordes i Danmark, som de fleste andre steder, af manuelt arbejdende, mandlige industriarbejdere, selvom faglærte gruppers fagkultur og håndværkstraditioner med lange historiske rødder også har sat et stærkt præg mange steder.

Opløsningen af arbejderkulturen skyldes dels de industrielle arbejdergruppers mindskede betydning i takt med det offentliges og den private servicesektors vækst. Dels hænger den sammen med arbejdernes udflytningen fra byernes socialt homogene og tæt sammenvævede boligkvarterer til de socialt mere sammensatte boligområder i forstæderne. Desuden har det betydning, af kvinderne skiftede status fra hjemmearbejdende til udearbejdende på fuld tid - ofte i offentlige institutioner, der socialt og kulturelt befinder sig langt fra den industrielle klassekultur. Det er blandt andet udbygningen af velfærdsstaten som arbejdsmarked, der har ansvaret for den sociale mobilitet, der har fundet sted siden krigen (Hansen, 1990). Det har bidraget til at familierne klasse-mæssigt er blevet mere heterogene, og til at nedbryde tidligere tiders skarpe klasseskel.

Af betydning for arbejderkulturens opløsning er også det generelt øgede uddannelsesniveau, de ændrede kønsroller og mediepåvirkningen. Samt ikke mindst den materielle velstandsstigning, der har medført, at der ved siden af den arbejdsorienterede identitet udvikles en forbrugsorienteret identitet, som især er udpræget hos unge (Beck, 1986; Baethge, 1985). Det betyder dog ikke, at arbejdet forsvinder som den centrale identitetsskabende institution. Livsstil og smag følger fortsat overvejende den sociale position, der hænger sammen med arbejdet (Bourdieu, 1990).

Hertil kan man også pege på en generel tendens til individualisering og svækkelse af arbejderbevægelsens kollektivism. Bevægelsens medlemmer oplever i mindre grad deres vilkår knyttet til en fælles klasseskabne, men i højere grad knyttet til det offentliges sociale sikkerhedsnet, til egne materielle besiddelser, til egen uddannelse og egne kvalifikationer, og til troen på egen værdi og egne kræfter. Denne individualiseringstendens er blandt andet en følge af den materielle velstand, som har svækket behovet for det nødens og modstandens fællesskab, som arbejderbevægelsen tidligere byggede på (Brock, 1988). Desuden er det en følge af den statslige overtagelse af sociale opgaver, der tidligere blev opnået gennem fælles kamp, og som blev kollektivt varetaget i arbejdernes lokale fællesskaber. At velfærdsydelserne blev etableret som en individuel ret har aflastet familien og civile samfund. Men denne *juridificerings*-proces må i forlængelse af Habermas' teori om de moderne samfund betragtes som en form for kolonisering af arbejdernes livsverden, idet statens overtagelse af velfærdsydelserne indebærer en øget social kontrol, der er begrundet i systembehov (for eksempel A-kassernes kontrol af de lediges "rådighed" eller krav om "aktivering" og "passivisering" afhængig af arbejdsmarkedets aktuelle behov).

I forhold til individualiseringstenen er det dog vigtigt, at skelne mellem den formindskede tilslutning til "kollektivitet" som kulturel værdi (især i form af arbejderbevægelsens kollektivistiske ideologi), og så den faktiske deltagelse i kollektive bevægelser og aktiviteter. Den øgede tilslutning til en individualistisk ideologi og selvforståelse må skilles fra spørgsmålet om de sociale strukturers betydning for individernes livsløb og livschancer. Der er for eksempel en markant modsætning mellem de udbredte forestillinger om mulighederne for social mobilitet gennem uddannelse, og den stærkt begrænsede mobilitet, som statistisk kan konstateres (Hansen, 1990, 1997).

Den øgede individualisering betyder således ikke, at de klassebetingede forskelle i livsforløb ophæves. Tværtimod kan man betragte tilbagegangen for arbejderbevægelsens kollektivistiske og lighedsorienterede ideologi som en forudsætning for, at de sociale forskelle kan sætte sig uhindret igennem via den sociale selektions usynlige kræfter (Andersen, 1991). Når selektionen i dag er usynlig skyldes det, at tidligere tiders oplevelse af en kollektiv livsskæbne i stigende grad afløses af forestillinger om et individuelt valg af livsforløb. Beck (1986) taler om en individualisering af den sociale ulighed. Det hænger blandt andet sammen med, at uddannelsessystemet har fået en øget betydning for reproduktionen af sociale forskelle på bekostning af den direkte arv af økonomisk og social position. Hermed stiger også betydningen af kultur som central faktor i skabelsen af sociale forskelle, som blandt andet Bourdieu har fremhævet (jævnfør Broady, 1985).

Zoll (1993) mener ikke, at udviklingen kan forstås som et skifte fra kollektivitet til individualisme. Han mener, at der udvikler sig en ny kulturel model, som bygger på hverdags-solidaritet, og som afløser den gamle model, der byggede på arbejdersolidaritet. Han peger på, at arbejderkulturens ghettokarakter betød, at solidariteten - trods sine store ideologiske fordringer - i praksis var begrænset. Den tog sit udgangspunkt i arbejdsfællesskabet, og havde ofte karakter af (fag- og køns-) gruppeegoisme, tvang og ensretning, der udelukkede arbejdsløse, kvinder, indvandrere og politiske mindretal fra fællesskabet. Heroverfor tager hverdagssolidariteten ifølge Zoll udgangspunkt i en fælles delt livsverden udenfor arbejdet, og har en mere universel og tvangfri karakter. Han slutter sig hermed til rækken af sociologer, der som Habermas har vendt sig imod forestillingen om arbejdet som det primære udgangspunkt for social forandring, og som har indsat den sociale interaktion og kommunikationen i arbejdets sted.

Zolls begrundelse for at erklære arbejdersolidariteten for opløst er blandt andet, at han mener, at solidaritetens grundlag, den fælles livsverden på arbejdspladserne, er forsvundet. Det skyldes især, at Kooperationen i produktionen i dag formidles over teknologien og ikke via arbejderne direkte interaktion. Denne tese er efter min mening tvivlsom i betragtning af den udbredte tendens i dag til uddelegering af opgaver til selvstyrende grupper og resubjektivering af arbejdet.

Hertil kommer, at solidariteten har et bredere socialt fundament end arbejdspladsen. Man må skelne mellem på den ene side solidariteten i arbejdspladsens umiddelbare fællesskaber, som bygger på den fælles livsverden i arbejdet og på modsætningen til virksomhedens ledelse. Og så på den anden side solidariteten i det fagforeningsfællesskab, som går på tværs af virksomheder, og som sigter mod at reducere den generelle konkurrence mellem arbejderne (i faget, branchen). Svækkelsen af arbejderkollektivet fører ikke nødvendigvis til svækkelse af fagforeningssolidariteten, som Herman Schmid (1997) har peget på.

Et andet problem ved at forstå solidariteten udfra arbejderkollektivets logik, er at man kommer til at overbetone solidaritet som en rationel strategi, fremfor at forstå det del af en kulturel tradition. Arbejderkollektivets medlemmer bindes ikke primært sammen af en logisk strategi, som den enkelte bringer i anvendelse udfra en kalkule af fordele og bagde-

le ved at overholde en solidarisk handlingnorm. Som Bourdieu (1990) fremhæver, så følger menneskers normale handlingsmodus en "praktisk logik", der er bestemt af den prægning, som personen har fra sit sociale miljø. Solidaritet er del af et kulturelt orienteringsmønster, som de fleste slagteriarbejdere medbringer fra deres sociale baggrund i arbejderhjem og blandt landarbejdere.

Med Bourdieus begreber kan man tale om en arbejderklasse-habitus, som et sæt af generative skemaer, som styrer tolkningen af omverdenen og som disponerer for bestemte handlingsmønstre. Til disse hører identifikationen med arbejderkollektivet som det centrale sociale orienteringspunkt på arbejdspladsen, og en grundlæggende selvforståelse af arbejdet som en instrumentel aktivitet. Hvilket dog ikke, som tidligere omtalt, betyder at forholdet til arbejdet faktisk er rent instrumentelt og materielt.

Overfor forestillingen om en vidtgående individualiseringstendens har APL-projektet i relation til LO's medlemsskare vist, at der fortsat er en omfattende opslutning om fagforeningsrationalet. Det skyldes blandt andet kollektivismen blandt de offentligt ansatte og kvinderne, der har været i talmæssig fremgang, mens den traditionelle mandlige "velfærdsarbejder" har været i relativ tilbagegang (Bild, 1993a; 1993b).

Samtidig er der dog ikke tvivl om, at grundlaget for den traditionelle arbejdersolidaritet på arbejdspladserne er svækket blandt andet på grund af den stigende differentiering af arbejdets indhold, de øgede muligheder for personlig prægning af arbejdet og det øgede og mere differentierede uddannelsesniveau. Men også på grund af opløsningen af kulturelle traditioner udenfor arbejdslivet, især i familie- og kønsrelationerne, som har sat spørgsmålstegn ved den hidtidige mandlige forsøgerrolle.

Samtidig med tendenserne til øget differentiering og individualisering er der også tendenser i retning af homogenisering af livsvilkårene. Det sker blandt andet på grund af den øgede institutionalisering af børneopdragelsen, og den øgede betydning af den socialisering, der foregår i uddannelsessystemet, og på grund af transportsystemets udvikling og medieverdenens indflydelse. Disse forhold har bidraget til en opløsning af lokale og gruppespecifikke traditioner og til en udviskning af de gamle skel mellem land og by. Desuden er der i kraft af velfærdsstatens udbygning og en relativ lønudjævning mellem ufaglærte, faglærte og funktionærer sket en udligning af den sociale og kulturelle afstand mellem disse grupper (Andersen, 1990). Samtidig er der så skabt nye former for social polarisering mellem disse grupper og gruppen af marginaliserede. Og der ses en stigende usamtidighed mellem generationernes livsstil og kultur på grund af de sociale forandrings øgede hastighed og ungdommens kulturelle frisætning (Ziehe og Stubenrauch, 1983).

Slagteriarbejderes sociale baggrund

I forhold til disse generelle træk ved arbejderkulturens udvikling adskiller slagteriarbejderne sig især, hvad angår arbejdets og arbejdspladskulturens udvikling. Mens slagteriarbejderne har gennemgået mange af de samme ændringer som andre grupper, hvad angår familie- og boformer, fritidsadfærd, forbrugsmønstre og lignende, så har vilkårene i arbej-

det ikke ændret sig meget. Hvor en række af førstnævnte forhold har bidraget til en opløsning af kollektiviteten, så har centraliseringen af produktionen i store enheder og dekvificeringen og intensivering af arbejdet trukket i retning mod styrkelse af træk i den traditionelle arbejderkultur.

Det er derfor vigtigt i analysen af slagteriarbejderkulturen at holde sig for øje, at der er modsatrettede tendenser. Der er en modsætning mellem på den ene side en sociokulturel bundethed og kontinuitet i arbejdslivet, og på den anden side tendensen til kulturel frisætning i det øvrige samfundsliv og i familie- og fritidslivet. Desuden er der usamtidighed i den kulturelle udvikling mellem forskellige grupper bestemt af blandt andet generationsforhold, køn, etnicitet og lokalitet.

Slagteriarbejderkulturen er præget af, at slagterierne - modsat den øvrige gamle industri i Danmark - opstod og udviklede sig i provinsen. Slagterierne har tidligt etableret sig som en stærk og militant arbejdergruppe og har historisk tilhørt kernen i den lokale industriarbejderkultur (Grelle og Knudsen, 1995). Slagterierne repræsenterer i Danmark en hundrede år gammel industri med kulturel kontinuitet, som ellers kun findes i de klassiske industriområder i storbyerne. Arbejdergruppens stærke historiske forankring og kontinuitet og dens faglige styrke er begrundelsen for, at man kan tale om, at der har udviklet sig en særlig variant af arbejderkulturen på slagterierne.

Den faglige styrke hænger dels sammen med, at slagteriarbejderne som regel var sikret arbejde hele året, hvilket ikke var almindeligt for ufaglærte tidligere. Desuden gjorde linieorganiseringen af produktionsprocessen og råvarernes særlige karakter (levende dyr) produktionen sårbar. På den anden side var slagteriarbejderne en let udskiftelig arbejdskraft på grund af den forenkling af arbejdet, som fulgte med den tayloristiske organisering. Det var derfor ikke muligt at opnå faglige styrkepositioner gennem opbygning af faglige kvalifikationer og et udbygget samarbejde med arbejdsgiverne.

Samtidig med at slagteriarbejderne på arbejdspladsen udgjorde et stærkt fællesskab, har de været integreret i de stedlige sociale netværk af lokale slægtskabs-, nabo-, bekendtskabs- og foreningsforbindelser. Dermed var de påvirket af den selvstændighedskultur, der er knyttet til provinsens landbrugs- og håndværkserhverv. Det gælder stadig for de mindre lokale slagterier, der har overlevet bølgen af nedlæggelser fra 1970'erne og frem.

Der findes ikke statistiske undersøgelser omkring slagteriarbejderes sociale baggrund. Men mine interviews peger på, at branchens traditionelle rekrutteringsbase primært har været mænd, der afvandrede fra landbruget - både landarbejdere, husmænd og gårdmænd. Slagterierne har således været præget af landbrugets selvstændighedskultur og en arbejdsmoral, der forbinder arbejdet med hårdt manuelt slid, som er underlagt ydre og ukontrollerbare vilkår.

En mandlig slagter på 50 år fortæller:

“- Da jeg startede på slagteriet, der var de halve sådan nogle bondekarle rent ud sagt. Det var dengang, at landbruget ikke var så specialiseret, så der havde man jo mange karle rundt omkring. Men dem var der så ikke plads til mere. Så de søgte jo til slagteriet, og der tog man imod sådan nogen med kyshånd. Det var jo sådan nogle folk, der var vant til at tage fat.”

Der eksisterer således en dobbelthed i traditionen på slagterierne mellem en relativt gammel og rodfæstet industriarbejderkultur og en endnu ældre lokal landbokultur. En af de ældre slagteriarbejdere, der selv er uddannet ved landbruget fortalte:

“- Slagteriarbejdere har aldrig stået i samme parti. Der har altid været både socialdemokrater og radikale. Før i tiden var der mange små husmænd, nogen der havde nogen få tønder land. Dem er der ikke ret mange af mere, de er nedlagt. Så enten er man lønarbejder eller også er man landmand.”

Indenfor branchen er det stadig opfattelsen, at mange har tilknytning til selvstændige erhverv ved siden af slagteriarbejdet. Det blev dog ikke bekræftet af min spørgeskemaundersøgelse, hvor kun 4% svarede bekræftende hertil.

Den traditionelle rekrutteringsbase er gradvist blevet udtømt i takt med reduktionen af landbobefolkningen. Samtidig er der åbnet for uddannelsesmulighederne og for adgangen til andre og mere attraktive jobs også for den del af landefolkningen, der ikke har ønsket at forlade deres hjemegn. Branchen har derfor i perioder haft problemer med rekruttering af arbejdskraft og med høj personaleomsætning.

I efterkrigstiden er der i stigende grad ansat kvinder, som i 1996 udgjorde 25% af de ansatte, og som overvejende er beskæftiget i forarbejdnings- og pakkeriafdelingerne.

I modsætning til andre industrier med mange ufaglærte og et belastende arbejdsmiljø, har slagterierne fra slutningen af 1960'erne kun i begrænset omfang ansat indvandrere. Præcise opgørelser over dette findes dog ikke. Der er dog undtagelser fra dette billede, idet det slagteri, hvor jeg gennemførte en stor del af mine interviews, allerede i 1970'erne havde op mod en fjerdedel indvandrere ansat. Når andelen af indvandrere iøvrigt har været ret lavt, må det dels tilskrives slagteriernes beliggenhed i provinsen, fjernt fra de store byers koncentrationer af indvandrere. Dels skyldes det, at slagterierne som gamle og lokalt forankrede virksomheder har udgjort mere lukkede sociale miljøer end de nye industrier, der voksede op i 1960'erne i forbindelse med nyetableringer og udflytninger fra bycentre af arbejdskrævende delproduktioner med mange indvandrere (Maskell, Peter, 1986). Det gælder for eksempel bageindustrien, som jeg har undersøgt i anden sammenhæng (Jørgensen, 1997b; 1998).

I forbindelse med de rekrutteringsproblemer, som har præget branchen fra midten 1990'erne, har slagterierne dog i stigende grad ansat flygtninge og indvandrere, fordi nogle af disse gruppers arbejdsmoral passer med den tayloristiske arbejdsorganisations krav. På trods af, at de ofte taler dårligt dansk, rekrutterer virksomhederne i stigende omfang fra denne gruppe, fordi de af lederne betragtes som stabile og arbejdsomme. Denne nye rekrutteringsbase giver således virksomhederne mulighed for at fortsætte med en produktionsform, der stadig mere er i modstrid med værdiorienteringen og de subjektive forventninger hos de danske arbejdere - særlig hos de unge. Det gælder også holdningerne til arbejde blandt de unge uden erhvervsuddannelse, den såkaldte restgruppe.

Fra 1970'erne har slagterierne rekrutteret fra den restgruppe af unge, der havde svært ved at finde job i andre brancher på grund af arbejdsløshed og fordi vægten i beskæftigelsen i

andre brancer i højere grad er forskubbet mod mere kvalifikationskrævende arbejdsfunktioner.

Mens de unge fra landbruget og børn fra arbejderfamilier tidligere havde en arbejdsocialisering, som betød, at de passede ind i slagteriarbejderkulturen, gælder dette i stadig mindre grad for de unge i dag. En del af restgruppen er opvokset til et liv uden arbejde som en vigtig strukturerende aktivitet, især de såkaldte anden generations arbejdsløse. I den grad de via aktiveringsordninger, o.l. tvinges til at søge arbejde på slagterierne, hindrer deres manglende sans for arbejdets disciplin og tidsstruktur som regel at de falder til. Der findes dog stadig en gruppe af unge fra arbejderhjem med en traditionel arbejdsocialisering, som søger ind på slagterierne ofte i fodsporene på forældrene, og som forud er tilpasset til den dominerede arbejdsmoral.

Men for flertallet af unge har de ændrede socialisationsmønstre betydet en frisættelse fra tidligere tiders forudgivne livsforløb. Den paternalistiske families rigide autoritetsformer er afløst af "forhandlingsfamilien", og tvangen fra den materielle knaphed er afløst af et mere fri afsøgtning af fritidsinteresser, forbrug og livsstil. Den sociale disciplinering og det følelsesmæssige underskud i de børnerige familier er afløst af personlige udviklingsrum i familierne og i ungdommens subkulturer. Og forlængelsen af ungdommen som livsfase giver plads til identitetsafprøvning og leg med sociale roller som led i en langstrakt overgang til voksenlivet. Det gælder især for de mere end 50% af en ungdomsårgang, der vælger en gymnasial uddannelse. For denne gruppe repræsenterer det traditionelle, rutineprægede industriarbejde noget af det mindst tillokkende arbejde (Simonsen, 1993).

I vores medlemsundersøgelse indenfor fødevarerområdet fandt vi ikke de markante forskelle mellem yngre og ældre i prioriteringen af arbejdsverdier, som vi havde forventet ud fra tesen om et generelt værdiskifte blandt unge (Bilfeldt og Jørgensen, 1996:61). Der var for eksempel ingen forskelle med hensyn til prioriteringen af at have selvbestemmelse i arbejdet eller af at have muligheder for at bruge sine kvalifikationer i arbejdet. En forklaring på dette ud fra mine interviews er blandt andet, at gruppen af unge indeholder mindst to adskilte grupper, nemlig restgruppen og en gruppe af mere ressourcestærke unge. Denne sidste gruppe har ofte en erhvervsuddannelse eller gymnasial uddannelse, og tager typisk arbejde på et slagteri med henblik på at arbejde der i en kortere periode primært for at spare penge sammen inden videre uddannelse, udlandsrejser eller lignende. Unge fra denne gruppe giver udtryk for, at de ikke ønsker at blive i jobbet i længere tid, og at de ønsker større udfordringer og selvstændighed i arbejdet, end slagterierne i dag kan tilbyde.

Arbejdspladskultur

De sociale normer, som jeg har fundet på slagterierne, har mange lighedstræk med det arbejderkollektiv, som Sverre Lysgaards sociologiske analyse (1961) præsenterede for snart 40 år siden. Et typisk slagteri ligner da også Lysgaards virksomhed ved at være en mandsdomineret industriarbejdsplads i et mindre lokalsamfund. Selv om de ydre sociale

betingelser for den lejrkultur, som Lysgaard beskriver, har ændret sig, så præges slagterierne sammenlignet med andre industrier af en høj grad af kontinuitet i produktionsform, ledelsesform og social omgangsform. Og de har en ubrudt historie, der går længere tilbage end de fleste andre industribrancher.

Omgangstonen på slagterierne beskrives af mange som både rå og grov, og som fuld af sjov, drillerier, frisprog og vittigheder - især i de mandsdominerede afdelinger. Den grove og direkte omgangsform kollegerne imellem betragtes som udtryk for, at man indgår som respekteret del af et fællesskab, hvor alle er lige, og ingen har mere at sige end andre. En mandlig slagteriarbejder på 28 år, der tidligere er faglært mekaniker, beskriver det således:

“ - Tonen er barsk. Her kan man godt svine hinanden til, for sjov. Man mener ikke noget med det alligevel. Det gjorde man ikke ude på de værksteder, som jeg har været på. Der var en vis rangorden. Der er der ikke her. En mand, der har været her i 25 år kan du også godt sige noget til. Det er ligesom, at alle de er lige her.”

I dette citat udtrykkes et centralt element i slagteriarbejdernes selvforståelse, nemlig den indbyrdes lighed mellem slagteriarbejderne. Forestilingen om at alle er lige og opfattelsen af, at man har fælles interesser, er afgørende for arbejdernes solidaritet og styrke. Trods denne opfattelse, er der faktisk store forskelle i indtjening og i arbejdsbelastningerne ved forskellige jobtyper, og til en vis grad også i den status, som de forskellige jobtyper bliver tillagt i fællesskabet. Flere har i mine interviews fortalt om interne hierarkier mellem personer, jobtyper og afdelinger. Desuden kender mange af arbejderne på det centralslagteri, som jeg har undersøgt, ikke de øvrige afdelinger, og har dermed ikke noget konkret kendskab til de kolleger, som solidariteten omfatter. Men tilslutningen til lighedstanken gør det muligt for arbejderne at stå samlet overfor ledelsen, og at vinde indflydelse gennem fælles optræden og via opslutning bag tillidsrepræsentanten. Heri ligger den rationelle logik bag arbejdernes kollektivism og de grundforestillinger og symboler, som den formidles igennem. Det gælder blandt andet det dikotome verdensbillede (*“os hernede - dem deroppe”*), som Lysgaard (1961) har peget på, og som jeg har fundet i mange af mine interviews.

Den traditionelle arbejdspladskultur, som de ældre slagteriarbejdere vurderer deres nuværende arbejde ud fra, var præget af en større oplevelse af fælleskab og af mere tid til samvær med uformel snak og sjov. Der var et mindre forceret tempo og et mere varieret arbejde - men også større fysiske belastninger - tunge løft, træk, fugt og kulde. Og samtidig større vildskab og uregerlighed med hyppige, kortvarige arbejdsnedlæggelser, og indimellem med druk og slagsmål indtil alkohol blev forbudt i virksomhederne i midten af 1980'erne. De mange beskrivelser om et tættere socialt liv og et stærkere sammenhold er næppe kun en forskønnelse af fortiden, eller udtryk for at arbejdet opleves mere belastende i takt med alderen. Beskrivelserne bekræftes af den intensivering af arbejdet, der objektivt kan konstateres.

En ældre slagteriarbejder beskriver forholdene tidligere:

“Vi havde en lille klub, hvor vi fik smørrebrød og øl og vi delte en halv flaske brændevin. Det var der ikke nogen der blev tossede af. Det var noget at det, der gav sammenhold, sådan lidt kulturelt.

Nu har man heller ikke tid til at sidde og snakke med hinanden mere. Man har ikke tid til at være menneske, sådan sidde og slappe lidt af. Før i tiden kunne vi sidde og hygge os et par timer efter fyraften og spille kort og få os en kop kaffe og en bajer.”

Det er, som det fremgår af dette citat, både svækkelsen af samværet i arbejdstiden og udenfor arbejdstiden, som har bidraget til opløsningen af den traditionelle arbejdspladskultur. Det skyldes således både forhold i produktionen, især intensiveringen af arbejdet, og svækkelsen af båndene mellem arbejdsplads og lokalsamfund. Samt mændenes øgede engagement i familie, børn og fritidsaktiviteter - den udvikling Svend Aage Andersen (1997:65) kalder “domesticeringen” af den mandlige forsørger.

Et forhold, der har bidraget til at opløse grundlaget for socialt sammenhold på slagterierne, er strukturrationaliseringerne. På Sjælland blev storslagteriet Forenede Sjællandske Andelssvineslagterier (FSA) oprettet 1968 ved en fusion af en halv snes lokale slagterier, der de følgende år blev nedlagt. I 1976 blev de erstattet af et stort centralslagteri i Ringsted, der var et af Europas mest moderne. En del af slagteriarbejderne på dette slagteri har skiftet arbejdsplads i takt med centraliseringsprocessen. De har oplevet, at en gammel lokal arbejdsplads blev lukket i forbindelse med fusionen, og har samtidig oplevet, at ledelsesformen i det nye storslagteri var mere centralistisk, og at det sociale miljø blev mere upersonligt, uoverskueligt og utrygt end i det lokale slagteri. En del af slagteriarbejderne fra de nedlagte slagterier pendler nu over lange afstande, og oplever ikke den samme sociale tilknytning til arbejdspladsen, som fandtes tidligere.

En slagteriarbejder, der er flyttet med fra det nedlagte, lokale slagteri i Køge til centralslagteriet, opfatter i sin selvbiografiske beskrivelse (Nielsen, 1981) det opsplittede sociale miljø her som en bevidst hensigt fra ledelsens side. Når der for eksempel ikke er én stor kantine men flere mindre, tolkes dette som udtryk for, at ledelsen ikke ønsker “*B&W-agtige tilstande på storslagteriet*”. Hvad enten dette hensyn faktisk har spillet ind i indretningen af slagteriet eller ej, så er tolkningen i sig selv udtryk for den konfliktkultur, som præger det sociale liv på slagteriet.

Et andet forhold, der har bidraget til at svække det sociale sammenhold på slagterierne, er intensiveringen af arbejdet. Det, der især udmærker arbejdet på et slagteri, er det høje tempo og mange steder også det hårde fysiske slid. Mange ældre slagteriarbejdere oplever, at sprækkerne i hverdagen og tiden til uformelt samvær er formindsket, og at pauserne er blevet kortere. Mønstret i de ældre arbejderes beskrivelse af udviklingen i arbejdet siden 1950erne indeholder på den ene side en reduktion af tunge løft, kulde, varme, em og træk. Og på den anden side fortæller de om et forøget tempo og en større monotoni i arbejdet, hvilket har forringet mulighederne for socialt samvær.

Medarbejdere, der har behov for at gå på toilettet udenfor pauserne, må forsøge at tilkalde en afløser, hvis det er muligt, ellers kan man ikke forlade sin plads. Hertil kommer, at støjen og den fysiske afstand, ofte gør det vanskeligt at tale almindeligt sammen under arbejdet. Tempoet opleves især af mange nyansatte som et chok, selvom de har deltaget i 5 - 10 ugers introduktionsuddannelse forud for ansættelsen.

En mandlig ufaglært slagteriarbejder fortæller om sin oplevelse af arbejdet og miljøet:

" - Det er virkeligt for højt tempo. ... Jeg synes det er stressende. Man får hele tiden at vide, at man skal tage det roligt. Men hvordan kan man tage det roligt, når de kommer væltende som kegler ind over hovedet på dig hele tiden? Det er umuligt. Ikke alene skal du handle, du skal også handle, før du tænker ...

Du skal ikke komme bagefter ret mange gange, altså. Jeg har prøvet én gang jeg stod oppe i de der hoveder, ikke. Der gik det fuldstændig grasset. De kom væltende ligesom .. et pindespil, du ved. Og så er der kun en ting at gøre. Jeg trykkede lige på knappen, så jeg stoppede hele lortet. Er du tosset hvor de hylede ! Du kunne ligefrem se, hvordan de begyndte at vise tænder, fordi du stoppede båndet, indtil du var med igen. Det tog måske tyve sekunder, for at få kappet de sidste fire hoveder, så du var med igen. Jeg skal love for, at der var mange bemærkninger! Det er jo deres penge det går ud over. Ja det er jo også dine penge."

I denne beskrivelse ligger - udover den konkrete oplevelse af tempoet - også en fremhævelse af koblingen mellem løn og arbejdsindsats, og af hvordan dette belaster det indbyrdes forhold mellem arbejderne. Og citatet giver et billede af tonen mellem arbejderne indbyrdes, og den indbyrdes aggressivitet og råben, som især mandlige arbejdere ofte reagerer med. Det må ses på baggrund af den trussel mod identiteten som arbejdet udgør, og den permanente stresssituation, som mange befinder sig i. Denne medarbejder er som en stor del af slagteriarbejderne beskæftiget ved båndstyret arbejde med et forceret tempo og uden muligheder for selv at påvirke egen arbejdssituation. Det udgør en klassisk stresssituation defineret som kombinationen af høje belastninger og ringe dispositionsmuligheder jvf Karaseks "job strain" model, som har været anvendt i den store slagteriundersøgelse (Kristensen, 1994; 1996).

Den særlige omgangstone på slagterierne gælder både indbyrdes mellem medarbejderne og mellem dem og mellemlederne. Nyansatte udsættes til tider for indvielsesriter, hvor de "skal prøves af" før optagelsen i det sociale fællesskab. Af de nye kan det både opleves som udtryk for at kollegerne interesserer sig for én, altså en bekræftelse på, at de nye optages som en del af fællesskabet. Men det kan også opleves som udtryk for, at de gamle slagteriarbejdere forsøger at opretholde et internt hierarki, og at fortælle de nye, hvor deres plads er i hierarkiet.

En 50-årig, mandlig, faglært slagteriarbejder fortalte:

" Omgangstonen den er hård, og hvis ikke man har sådan en rimelig god psyke, så kan det godt være at man falder igennem. Hvis ikke du kan svare igen, så kan det godt være at det går galt. Der er jo klikker, ligesåvel som der er alle andre steder. Der er nogen, der bliver skubbet ud hele tiden, og hvis ikke de er stærke nok til at prøve at komme ind igen, så er det synd".

Der er dog forskel på omgangsformer og kultur mellem mands- og kvindeafdelingerne. Mændene fortæller om den direkte og grove tone mellem mændene og fremhæver det store, samlende fællesskabs betydning. Kvinderne fremhæver derimod ofte intrigerne, sladder og de små og opsplittede fællesskaber, som kendetegnende for de kvindedominerede afdelinger. Disse kønsforskelle har jeg dog ikke undersøgt nærmere.

Samtidig giver de allerfleste slagteriarbejdere udtryk for, at det netop er fællesskabet på arbejdspladsen, der udgør den centrale værdi i arbejdet - ved siden af lønnen. Samtidig med at de giver udtryk for, at fællesskabet med kollegerne er det, der betyder mest for dem, beretter mange om konflikter og samarbejdsproblemer på arbejdspladsen.

Denne modsætning kan tolkes som udtryk for, at arbejderne på den ene side ser arbejderkollektivet som den mest betydningsfulde ressource og magtfaktor i et arbejde, hvor de ikke har mange andre ressourcer eller magtmidler. Fællesskabet her er - hvor problematisk det end opleves - en kilde til kollektiv selvbestemmelse overfor en ledelse og et produktionsapparat, der reducerer arbejdet til en helt fremmedbestemt aktivitet.

Dobbeltheden i slagteriarbejdernes opfattelse af fællesskabet må også forstås som et udtryk for et modsætningsforhold, der er indbygget i arbejderbevægelsens kollektivism. Arbejderkollektivet er et tvangsfællesskab, som fremhæver det ensartede og fælles, som grundlaget for modmagt og kollektiv handling. Centralismen, tvangen og begrænsningen af den enkeltes individualitet er en forudsætning for den kollektive indflydelse og frihed. Som sådan er dobbeltheden indbygget i den kollektive handlings logik.

Arbejderkollektivet repræsenterer dog ikke kun en interessekampslogik, der er defineret udfra modsætningen til virksomhedens ledelse. Det bygger også på en lokal arbejdspladskultur, der omfatter elementer af traditionel arbejdsmoral, fagidentitet og kønsidentitet. Arbejderkulturen har indblandet værdier og sociale normer fra den håndværks- og landbo-kultur, som mange slagteriarbejdere har deres rødder i. Det tilfører fællesskabet elementer af "jantelov" - af lukkethed, selvtilstrækkelighed og intolerance. Samtidig viderefører det en traditionel mandskultur, som fremhæver det manuelle kropsarbejdes værdier. I mændenes fællesskab ligger en spænding mellem på den ene side solidaritet og samhørighed og på den anden side indbyrdes konkurrence. Det ses blandt andet i de gensidige drillerier, sjov og spil mellem mændene, som ofte handler om at udfordre hinandens mandighed og faglighed. Mandefællesskabet har desuden som en grundlæggende forestilling, at problemer løses gennem handling, styrke og standhaftighed - og ikke ved snak, eftergivenhed og forståelse. Denne kulturelle baggrund er med til at forklare, hvorfor det har vist sig vanskeligt for arbejderne at udvikle fælles holdninger og handlinger, der retter sig imod de belastninger i arbejdet, som fører til nedslidning.

De interne konflikter og samarbejdsproblemer, som præger forholdet mellem arbejderne, må forstås udfra arbejdernes faktiske muligheder for at selv at regulere deres samarbejde, og for at løse de problemer, der opstår heri. Som forholdene er idag med et opskruet tempo og meget ringe indflydelse i hverdagen, har arbejderne meget dårlige vilkår for at få positive oplevelser med at samarbejde. Når de for eksempel står ved en båndakkord, står de tæt sammen, og er meget afhængige af hinanden, men har ingen indflydelse på båndets hastighed eller arbejdets organisering, eller for at kommunikere med kollegerne længere oppe eller nede ad båndet/kæden. Når der opstår problemer, kan de ikke stoppe båndet og holde en pause for at snakke sig tilrette om det. Små problemer bliver hurtigt til store og uløste problemer, fordi der ikke er handlerum i hverdagen til at løse problemerne. Arbejdspladsens fællesskab er således på én gang det primære udgangspunkt for arbejdernes tilknytning til arbejdet, men opleves samtidig som konfliktfyldt og begrænsende. I den

situation er det vanskeligt for de fleste at forestille sig et selvreguleret fællesskab som grundlag for mere omfattende forandringer af arbejdets organisering.

Arbejdets betydning

Med de sociale opbrud, der har fundet sted i det sociale liv på slagterierne, er den traditionelle arbejderkultur på tilbagetog. Men trods en relativ høj personaleudskiftning er der en overraskende høj andel ansatte med lang anciennitet. Halvdelen har været på arbejdspladsen i over 6 år, og mere end en femtedel (22%) har været ansat i over 15 år. For denne kernegruppe af overvejende mandlige, ældre slagteriarbejdere gælder fortsat en traditionel arbejdsmoral, som sammenfatter værdier knyttet til både fagidentitet, mandeidentitet og forsøgerrolle.

En 50-årig mandlig faglært slagter svarede på mit spørgsmål, om hvad arbejdet betyder for ham:

"Det betyder alt: både kolleger og penge. Og så er det også den gammeldags holdning, at man er opdraget til, at man skal altså have et arbejde, det vil jeg tro."

Heri ligger tre centrale elementer i mange slagteriarbejders selvforståelse og opfattelse af arbejdets betydning. De giver udtryk for, at de primært arbejder for pengenes skyld. Samtidig opfatter de fællesskabet på arbejdspladsen som den vigtigste værdi i arbejdet, og endelig betragter de arbejdet som en moralsk pligt. Umiddelbart ligger heri en modsigelse, fordi arbejdet både opfattes som en rent instrumentel aktivitet, samtidig med at arbejdets sociale og moralske betydning fremhæves. Denne dobbelthed peger efter min mening på en central modsætning i slagteriarbejdernes forhold til arbejdet.

I arbejdernes selvforståelse er arbejdet en instrumentel aktivitet, de arbejder for pengenes skyld. Denne arbejdsorientering henter delvis sin begrundelse i de ældre generationers sociale vilkår, som var præget af kampen for overlevelse, for materiel tryghed og sikkerhed. For dem var arbejdet primært en materiel nødvendighed, som tvang dem til at acceptere det underordnede og opsplittede industriarbejdes vilkår.

Heri ligger en historisk årsag til den instrumentelle og materielle grundorientering.

En anden årsag ligger i arbejdets karakter og i lønsystemet. Objektivt er arbejdet i den tayloristiske industri reduceret til en indholdstomt og afsubjektiveret aktivitet, som udveksles mod en afmålt lønsum. Akkordsystemet er med til at forstærke slagteriarbejdernes opfattelse af, at de kun arbejder for pengenes skyld. Akkorden betyder, at arbejderen kun får penge for det stykke arbejde, som udføres. Der er en tæt kobling af arbejdsindsats og aflønning. Det skaber omvendt en opfattelse hos mange af, at de kun arbejder på grund af den løn, som de får.

For virksomheden er arbejderen som person principielt ligegyldig. I produktionssystemet er arbejdernes rolle reduceret til en forudbestemt og ofte båndstyret arbejdsydelse. Den kortuddannede uden specifikke kvalifikationer, der arbejder i en tayloristisk produktion,

har - afhængig af situationen på arbejdsmarkedet - ikke nogen større sikkerhed i arbejdet, men kan forholdsvis let skiftes ud.

Men kapitalens ligegyldighed overfor personen, der udfører det fremmedgjorte arbejde, modsvares ikke af en tilsvarende subjektiv ligegyldighed hos arbejderne overfor arbejdet (Volmerg, 1988). Mange slagteriarbejdere har lang anciennitet, hvilket blandt andet skyldes, at de fastlåses i et arbejde uden udviklingsmuligheder. For dem er arbejdet det helt centrale strukturerende element i deres tilværelse. De har ofte for lidt psykisk overskud til at engagere sig i personligt udviklende aktiviteter udenfor arbejdet. Når de alligevel giver udtryk for, at arbejdet ikke betyder andet for dem, end den løn, som de får udbetalt, kan det forstås som en reaktion på uligheden og den ensidige afhængighed i arbejdsforholdet. Opfattelsen af arbejdet som instrumentel aktivitet kan betragtes som en socialpsykologisk forsvarsreaktion mod bevidstheden om denne sårbarhed. Forsvaret imod den ulige afhængighed er en af årsagerne til arbejderens modstand mod at vedkende sig eller at ønske et positivt engagement i arbejdet.

Men arbejdet er ikke for de fleste slagteriarbejdere en rent udvendig og instrumentel aktivitet. Arbejdet er en aktivitet, som optager hovedparten af slagteriarbejdernes vågne tid og livsenergi, og som er afgørende for arbejderens selvværd og sociale identitet. Men som samtidig truer med at nedbryde arbejderens helbred, selvværd og identitet på grund af arbejdets organisering. Arbejdet har en afgørende betydning for dem, men ikke i positiv forstand ved at arbejdet tilbyder dem muligheder for selvudfoldelse, for udvikling af kvalifikationer eller for oplevelsen af at skabe noget for andre - sammen med andre. Arbejdet trænger sig på som belastning, som krav om tilpasning af kroppens rytme til produktions rytme, og af hverdagslivets indordning under arbejdstidens struktur.

Den traditionelle lønarbejderidentitets distancerede og instrumentelle forhold til arbejdet og dens skarpe opdeling mellem arbejdsliv og personligt liv, må ses som udtryk for arbejderens "reproduktionsinteresse" (Brock, 1985), det vil sige interessen i at vedligeholde sin egen arbejdskraft. Distancen og modstanden mod personlig involvering i arbejdet kan ses som en nødvendig kvalifikation for at opretholde selvværd og udholde et indholdsløst og underordnet arbejde. Med denne forestilling kan forholdet mellem arbejder og virksomhed fremstå som ligeværdigt. Virksomheden tillægger kun arbejdskraften værdi som et let udskifteligt produktionsudstyr, der udnyttes maksimalt uden hensyn til personen. Arbejderne giver tilsvarende udtryk for, at de ikke tillægger arbejdet anden værdi end de kolde kontanter, der indbetales på lønkontoen. Med denne forestilling skjuler arbejderne deres afhængighed af arbejdet og af virksomheden. Og samtidig undertrykker de forestillingerne om arbejdet som andet og mere end et formelt og ydre bytteforhold, og de tilslører de ulige magtrelationer i arbejdsforholdet.

Reelt er arbejdet ikke kun en nødvendighed for at få familiens økonomi til at hænge sammen. For mange slagteriarbejdere med en traditionel arbejdsocialisering er det også en nødvendighed for at opretholde selvværd og identitet. Det viser sig i tilfælde af arbejdsløshed, hvor det ikke primært er nedgangen i indtjeningen, men manglen på arbejdet som identitetsskabende og meningsgivende social aktivitet, der er problemet.

En 40-årig mandlig slagteriarbejder, der iøvrigt havde et meget aktivt fritidsliv fortalte:

“- Jeg bliver fuldstændig kulret oveni hovedet, hvis bare jeg skal gå en uge arbejdsløs. Ferie, det ved man hvad er, fordi man ved, at man kommer tilbage igen. Men altså, jeg har jo været vant til at arbejde, siden jeg var en 15 - 16 år gammel, og det slipper man jo ikke bare sådan lige pludselig.”

Det problematiske ved at være arbejdsløs kan også skyldes, at slagteriarbejdets belastninger og monotoni indebærer, at mange arbejdere ikke har overskud til særlige fritidsaktiviteter. Det gælder særligt for kvinder, der også har hovedforpligtelserne for husarbejdet, og for de slagteriarbejdere, der hver dag pendler over lange afstande eller arbejder på skiftehold.

Der er dog også eksempler på, at kreative fritidsaktiviteter kan fungere som kompensation for det monotone arbejde på slagteriet. En midaldrende mandlig slagter fortalte, at han gennem hele sit arbejdsliv havde haft gang i byggeprojekter på familiens hus. Her kunne han (modsat slagteriarbejdet) se resultaterne af eget arbejde, og han fortalte stolt om, hvordan han havde vundet en præmie for sine tegningerne til et amatør-byggeprojekt. Hans uddannelsesinteresse er rettet mod denne fritidsaktivitet (*“et svejsekursus”*), og ikke mod lønarbejdet.

Det tredje element i arbejdets betydning ved siden af det materielle og det sociale er det moralske. Den traditionelle lønarbejders pligtorienterede holdning til arbejdet kan man - i lighed med Zoll (1993) - opfatte som en videreførelse af en protestantisk arbejdsmoral. Som beskrevet hos Weber var denne religiøst begrundede arbejdsmoral en kulturel forudsætning for kapitalismens udvikling i Nordeuropa. Det moralske bud heri er, at den umiddelbare behovstilfredsstillelse skal vige for arbejdet som den vigtigste meningsfulde aktivitet i livet. Arbejdsmoralen udgør en internalisering af de objektive krav, som den kapitalistiske organisering af arbejdet stiller. Arbejdet forvandles herved fra en ydre tvang og nødvendighed til en indre moralsk pligt.

Mange ældre slagteriarbejdere fortæller om en socialisering til arbejdslivet, som er startet, så snart de kunne forlade skolen, og hvor forældrene har sørget for at de lærte at passe arbejdet. Familien var det væsentligste holdepunkt i tilværelsen, men den materielle fattigdom og mangel på social trykthed medførte, at forældrene ikke havde meget overskud til omsorg og kærlighed for børnene. Børnene blev opdraget til lydighed og arbejdsdisciplin og selv sendt ud at arbejde i 13 - 14 års alderen for ikke at ligge familien til last. De påtvungne ydre vilkår blev i familierne omformet til indre moralske bud og til ubevidste handlingsdispositioner.

Opfattelsen af arbejdet som pligt findes ikke kun hos den ældre generation, der selv har oplevet den materielle knaphed og den sociale utrykthed, som var almindelig til op i 1950'erne. Denne værdiorientering videreføres stadig i nogle arbejdermiljøer med en uforandret opfattelse af arbejdets betydning.

En 25-årig mandlig slagteriarbejder, der fremhævede i interviewet, at han aldrig kom for sent eller var syg, fortalte, at det havde hans far *“.. banket ind i ansigtet på ham, fordi ... når man skal på arbejde, så skal man på arbejde”*. Faderen til denne person var iøvrigt selv invalideret og på førtids Pension på grund af en rygskade i et arbejde som jord- og betonarbejder.

På trods af slagteriarbejdets trussel mod helbredet, havde han ikke overvejet, at det samme kunne ske for ham, som var sket for hans far. Eller han fortrængte problemet med henvisning til sin unge alder, og med at han ikke stod ved de mest belastende jobs. Han henviste også til, at han var afhængig af den relativt gode indtjening han havde på slagteriet, som begrundelse for at blive i dette arbejde. Og han mente, at hans manglende skoleuddannelse og dårlige karakterer hindrede ham i at finde et mere varieret og mindre belastende arbejde. Samtidig gav han udtryk for, at han ikke var interesseret i at deltage i uddannelse med henvisning til, at det havde han ikke behov for i sit arbejde.

Denne person repræsenterer en type af yngre slagteriarbejdere, som ofte har været gået i forældrenes fodspor i det ufaglærte kropsarbejde. I min interviewundersøgelse er der overraskende mange, der også har andre familiemedlemmer på slagteriet. Hos denne gruppe findes ikke mange tegn på kulturel frisættelse, men mere på kulturel kontinuitet. Jeg har dog samtidig med de udbredte fortrængninger af nedslidningsrisikoen i arbejdet fundet, at mange både ældre og yngre erkender denne risiko. For de yngre medfører det ofte planer om at skifte arbejde, hvilket faktisk ofte sker, som det ses af de fastholdelsesproblemer, som branchen oplevet (Bering og Jørgensen, 1998). For de ældre medfører det et ønske om at få eller fastholde et arbejde på slagteriet, hvor belastningerne er mindre. Det var for eksempel markant på slagteriet i Ringsted, at selvom lønniveauet i udbeningen er højere end i opskæring og slagtekæde, var der kun få som ønskede at skifte til udbeningen, fordi belastningerne her også er større.

Den pligtorienterede arbejdsmoral udgør for den traditionelle, mandlige slagteriarbejder en afgørende bevæggrund for at udholde og tilpasse sig arbejdets vilkår. Derimod udgør det, som i Webers idealtipe beskrives som en asketisk og metodisk livsførelse, og hvori arbejdet er en målrationel og planlagt aktivitet, ikke nogen brugbar indgang til forståelsen af slagteriarbejdernes forhold til arbejdet. Karakteristisk for slagteriarbejderne er mere, hvad man kan kalde en fordristisk lønarbejderorientering, hvori arbejdets tvang betragtes som en nødvendig forudsætning for at kunne nyde fritidens frihed og forbrugsmuligheder. Hertil kommer en opgivenhed i forhold til selv at forandre sin arbejdssituation ofte med henvisning til alder, manglende kvalifikationer og uddannelse, og til trygheden ved et arbejde, som de ved, at de kan klare.

Akkordsystemet, arbejdernes instrumentelle holdning og arbejdets tayloristiske organisering medfører, at der hverken fra arbejdernes eller virksomhedens side umiddelbart er forventninger om, at den enkelte skal præge produktet eller engagere sig i dets kvaliteter. Kvaliteten i produktionen sikres i princippet gennem arbejdsbeskrivelser og ydre kontrol (mester) af produkterne.

På trods af dette angav en næsten alle (98%) af slagteriarbejdere i vores spørgeskemaundersøgelse, at de tillagde det stor eller meget stor betydning, at kunne udføre arbejde af god kvalitet (Bilfeldt og Jørgensen, 1996). Samtidig angav to tredjedele af slagteriarbejderne, at de ofte har svært ved at få tid til at udføre arbejdet ordentligt (helt eller delvis enig heri). Det tyder på, at mange arbejdere ikke blot oplever tempoet som en kropslig

belastning, men også oplever det som et problem ikke at kunne udføre arbejdet tilfredsstillende.

En kvindelig ufaglært arbejder i pakkeriet på et slagteri fortalte, at efter fusionen med en stor slagterikoncern var kvaliteten faldet meget. Det synes hun var svært at vænne sig til.

“- Vi var bleven opdraget til, at det skulle virkelig være en kvalitetsvare, den vare du lavede. Og det var dit ansvar, når du gik hjem, så havde du gjort et godt stykke arbejde. (...) Alt blev chekket, om det nu var i orden. Det var ikke sådan, at man kunne stå og falde hen en time, uden at der var kontrol på, om det var i orden, det du havde lavet. Og så kommer man derover, og så er det egentlig ligegyldigt, om der var olie på, om der var ben i, og om det i det hele taget var pakket ordenligt ind. Det skulle bare ud af døren. (...) Det betyder utrolig meget, at du kan gå hjem med god samvittighed, fordi jeg bryder mig ikke om, at stå nede og lave noget, jeg ved er noget lort. Og jeg som forbruger ikke selv ville bryde mig om at få. (...)

Det er jo mad som vi andre vi selv skal spise. Og vi ved selv, hvad krav vi stiller, når vi er ude i butikker. (...) Fordi du ville jo heller ikke have, hvis du kom op i forretningen, og skulle have en nakke, så var den fyldt med olie, vel ? Altså det siger jo næsten sig selv, at den person, der står og pakker, burde jo også tænke sådan: Men det kan være, at det er min mor eller min nabo, der kommer til at købe denne her.”

Selvom hun står ved enden af produktionskæden i pakkeriet, og ikke har indflydelse på kvaliteten af de produkter, hun pakker ind, så har det betydning for hendes selvrespekt, at produktet er i orden. Hun refererer her både til sin rolle som husmor og kvindelig forbruger, der selv stiller krav til produktet, og til sin rolle som producent gennem identifikation med virksomheden overfor andre forbrugere (naboen, moren). Senere i interviewet fortæller hun, at ledelsesformen er således, at de ikke må tænke selv, og intet ansvar må have. Og at virksomhedens prioritering af kvantitet over kvalitet hindrer hende i at udføre arbejdet efter den kvalitet, som hun mener, at det skal have.

Nogle ufaglærte beskriver det ligefrem således, at det er en nødvendig læreproces i den tayloristiske fødevarerindustri, at kunne lade dårlige produkter køre igennem uden at opleve det som en psykisk belastning (Bilfeldt, 1997). I mine interviews er der især kvinder, der har berørt denne problemstilling, måske fordi de har ansvaret for husholdningen og derfor ser sig selv som forbrugere. Men i vores spørgeskemaundersøgelse er der ikke forskel på mænds og kvinders svar, hvad engagementet i produktet angår.

Kombinationen af materiel arbejdsorientering og en traditionel arbejdsmoral indebærer hos mange også en instrumentel holdning til egen arbejdskraft. Det viser sig i det akkordræs, som især slagteriarbejderne på enkeltmandsakkorderne indgår i. Det nedslidende og helbredstruende tempo er blandt andet et resultat af arbejderne ensidige interesse i materielt udbytte af arbejdet, selvom det sker på bekostning af egen arbejdsevne. Det kan betragtes som en svigtende evne til at forsvare egne reproduktionsinteresser i arbejdet. En sådan opfattelse vender Ditmar Brock (1985) sig dog imod. Han opfatter det sådan, at arbejderne udvikler forskellige reproduktionsstrategier afhængig af deres socialisering og arbejdskarriere. Han beskriver hos blandt andet tekstil- og bilarbejdere en tilsvarende

holdning til arbejdet, som jeg har fundet hos slagteriarbejdere. Disse ufaglærte og tillærte arbejdere har kun mulighed for at opnå en levestandard, der svarer til andres (fex faglærtes) ved udnytte deres egen arbejdskraft meget intensivt. En sådan reproduktionsstrategi sætter Brock i sammenhæng med biografiske erfaringer med arbejdsløshed og materiel knaphed. Det udmøntes i en mandlig arbejdsmoral, som kæder velstand sammen med hårdt arbejde, og som understøttes af en traditionel mandlig forsøgerrolle, der fremhæver mandens pligt til at sikre familiens velfærd. Disse grundtræk svarer til dem jeg har fundet i mine interviews med især midaldrende mandlige slagteriarbejdere. Tilsvarende træk har jeg også fundet hos nogle yngre mænd med en traditionel arbejdsocialisering. Især for denne gruppe kan man pege på, at samspillet mellem reproduktionsstrategien og akkordlønsystemet skaber et stærkt nedslidende arbejdsmiljø. Det hænger blandt andet sammen med nogle myter, som findes om akkordarbejdet.

Akkordlønns betydning

Akkordarbejdet bekræfter den ideologiske grundfigur om lønarbejdet som et "lige bytte". Altså forestillingen om at forholdet mellem arbejder og arbejdsgiver er et frit, lige og retfærdigt bytte ved at betragte forholdet som en ren markedsrelation. Denne lighedsmyte understøttes af strukturen på det institutionaliserede arbejdsmarked, hvor de to parterne er ligeligt repræsenterede i råd og udvalg, og i forhandlingsspillet mellem to formelt lige parter - eventuelt med staten som tredje og neutral part.

Med denne ideologi forbliver kapitalismens ulighed og magtforhold skjult bag en forestilling om ligheden på markedet.

"Kapitalismen (...) tilbyder en legitimering af herredømmet, som ikke længere kan hentes ned fra den kulturelle overleverings himmel, men op fra det samfundsmæssige arbejdes basis. Institutionen marked, hvor private ejere bytter varer, inkluderer det marked, hvor ejendomsløse privatpersoner bytter arbejdskraft som sin eneste vare, og giver løfte om retfærdighed ved lighed i bytteforholdene" (Habermas, 1968, s. 32).

Akkordsystemet forstærker forestillingen om, at arbejdsforholdet er en markedsrelation mellem to lige parter. Og skjuler at det i realiteten er en relation mellem to forskellige typer samfundsmæssige aktører, arbejdere og kapitalejere. Arbejdsforholdet er ikke et bytte på et marked, men en underordning af arbejderen i et produktionssystem, hvori arbejdsgiverne har ledelsesretten. Arbejderen indordnes i en forudgivet teknisk arbejdsdeling og et givet ledelseshierarki i virksomheden. Slagteriarbejderne er objektivt betragtet ikke ligestillet med ledelsen i virksomheden, men er tværtimod bundet til en slagtekæde eller til en akkord med detaljeret beskrevne arbejdsmetoder, produktkrav og normer for arbejdsydelsen.

Trods den åbenlyse ulighed og ufrihed i arbejdsforholdet fastholder mange slagteriarbejdere i mine interviews myten om det lige bytte. Hovedparten af interviewpersonerne støtter akkordsystemet, på trods af at netop akkordsystemet har en stor del af ansvaret for den tempoforøgelse og nedslidning, der finder sted på slagterierne. Akkordsystemets evne til

at modstå kritikken kan blandt andet forklares med to myter, som er knyttet til dette lønssystem:

Den ene myte, er, at akkorden er retfærdig i forholdet mellem arbejderne, fordi den giver lige løn for lige arbejde. Og den er retfærdig i forholdet mellem arbejdere og ledelse, fordi den giver en afmålt løn for en objektivt afmålt arbejdsindsats. I akkordsystemet vurderes den enkelte efter sin objektive arbejdsindsats, og ikke efter sin status, uddannelse, forbindelser eller kvalifikationer. Denne forestilling passer sammen med en grundforestilling i det mandlige kroparbejdes kultur, nemlig at det er resultaterne og de praktiske færdigheder, der værdsættes - ikke snak, papir, titler og formelle kvalifikationer.

Den anden myte er, at (enkeltmands-) akkorden giver frihed, fordi man selv bestemmer, hvormeget man vil lave, og hvormeget man vil tjene. Man bestemmer selv sit arbejdstempo. En midaldrende, mandlig slagter der arbejdede ved enkeltmandsakkord på en skærestue, udtrykte det således:

"... det er jo friheden ved at stå på akkord, du bestemmer selv, hvad du vil køre. Hvis man er ude over det der ræs, hvor man står og kigger på ham derovre på den anden side "Gud, nu har han taget så og så meget, jeg har taget to mindre end ham, nu skal han få". "Akkordsystemet det er et fantastisk system, hvis du selv kan styre det. Men problemet er, at det er os selv, der ødelægger det. (...)

Den frihed, der ligger i, at du er på akkord, og du bestemmer selv, den synes jeg er alfa og omega. Hvis du har en fast timeløn, så ryger du tilbage til det gamle, som vi havde for nogle år siden. Så er mesteren over dig hele tiden "Hov, hvor skal du hen?" - "Jamen .. jeg skal lige på toilettet" - "Ja, du har lige været, kan du komme tilbage til planken igen". Den frihed der ligger i at være på akkord, den må vi ikke miste."

Akkordsystemets modstandsdygtighed overfor forandring skyldes blandt andet forestillingerne om, at det sikrer lighed og retfærdighed. I tillæg hertil bygger det på en tavs alliance mellem mellem arbejdsgiverne, som har haft gavn af den produktivitetsforøgelsen, og den gruppe kernemedarbejdere, der kan holde en høj indtjening uden (på kort sigt) at blive nedslidte. I tilfælde af en overgang til fastlønsystemer eller gruppe- og kvalifikationsbaserede lønsystemer ville de risikere en lønnedgang. De modsætter sig - som interviewpersonen ovenfor - stærkt en sådan ændring.

Endelig var akkordsystemet, da det blev indført i slagteribranchen i 1960'erne i overensstemmelse med tidens fordristiske ideologi og reguleringsform, og blev derfor også af organisationerne betragtet som et fælles gode. Det sikrede på samme tid industriens fremgang og arbejdernes velstand.

I dag bliver der dog i stigende grad stillet spørgsmålstegn ved systemet fra begge sider i branchen. Fra arbejdernes side, fordi virkningerne i form af nedslidningsskader har vist sig i stort omfang. Og fra arbejdsgivernes side fordi en aflønning udelukkende ud fra kvantitet strider mod ønskerne om også at prioritere kvalitet og fleksibilitet gennem lønnen. Desuden er der et stærkt krav fra det offentlige side om at reducere det ensidigt gentagne arbejde. Der er dog ikke endnu sket nogen ændringer selvom der i princippet er enighed mellem parterne på centralt niveau om at iværksætte forsøg hermed.

Mænd arbejder oftere i enkeltmandakkorder end kvinder på slagterierne. For de traditionelle mandlige slagteriarbejdere er fysisk styrke, hurtighed og udholdenhed positive elementer i mandeidentiteten. De opfatter bemestringen af arbejdets krav om tempo og høj ydelse som værdifulde egenskaber, der giver anerkendelse i fællesskabet. Arbejdets ydre krav og belastninger omtolkes og bliver til arbejdsdyder, der giver øget selvværd.

Slagteriarbejder Poul Nielsen (1981) fortæller i sin selvbiografiske beskrivelse om, hvordan fysiske præstationer i arbejdet opfattedes som udtryk for mandighed:

“Det var værre når vi skulle læsse søer. Sådan et stort skrummel af en so på et par hundrede kilo ... der var vi nød til at være to mand om en halv so. Men hvis de var små, skulle man jo vise sig. Man var en farlig karl, når man tog én alene.”

En af de ældre slagtere, jeg har interviewet, fortæller om, hvordan arbejdet ved enkeltmandsakkorderne opfordrer til indbyrdes konkurrence:

“ .. det er jo netop det med, at de står og kigger over på ham derovre, så yder man måske mere end kroppen sådan set vil, det er jo det, der er problemet.”

Et andet element i den mandlige slagteriarbejders selvforståelse er forestillingen om, at det er den manuelle produktionsarbejder i industrien, der skaber alle de samfundsmæssige værdier, som andre lever af. Det er en opfattelse, der både devaluerer det reproduktive og ubetalte arbejde i husholdninger, som kvinderne fortsat har hovedansvaret for. Og som placerer offentligt ansatte og ikke-manuelt arbejdende i et modsætningsforhold til den produktive arbejder.

Slagteriarbejderens pligtorienterede arbejdsmoral og deres identifikation med det belastende og underordnede arbejde indebærer desuden ofte en kritisk holdning til arbejdsløse og unge, som ikke kan eller vil indordne sig under slagteriernes arbejdsvilkår. Opfattelsen af arbejdet som en pligt og nødvendighed står i modsætning til de former for arbejdsorienteringer, som er almindelig blandt unge i dag. For unge er arbejde - ligesom uddannelse - et individuelt valg, der afhænger af, hvad arbejdet kan tilbyde den enkelte af udfordringer og opfyldelse af personlige interesser. Og perioder med arbejdsløshed kan være et helt acceptabelt valg for at opfylde personlige behov (Zoll, 1993; Baethge, 1994).

I mine interviews giver mange af de ældre slagteriarbejdere udtryk for, at man altid kan finde arbejde, hvis man vil arbejde. Eller som det også bliver udtryk, at hvis man ikke kan få arbejde andre steder, så kan man altid få arbejde på slagteriet. Samtidig har mange den opfattelse at slagteriarbejdere, der er kendt for at være en stabil og god arbejdskraft, altid kan finde arbejde andre steder.

“ ... en slagteriarbejder, dem vil alle folk have fat i. De er vant til akkorder, de er vant til at lave noget, de er vant til at passe deres job, ikke.”

Denne opfattelse bekræftes af vores spørgeskemaundersøgelse, hvori halvdelen af slagteriarbejderne giver udtryk for, at de vil have let ved at finde andet arbejde. Og kun én ud af hver femte arbejder oplever utryghed i jobbet. Denne tro på værdien af den simple arbejdskrafts værdi og på de traditionelle arbejdsdyder står i modsætning til arbejdsmarkedets faldende efterspørgsel efter ufleksibel og ufaglært arbejdskraft. Den objektive afstand mellem at være en respekteret og vellønnet slagteriarbejder og at være en ufaglært og

marginaliseret arbejdsløs ofte er ganske ringe. Men den objektive risiko for marginalisering, som især ældre ufaglærte slagteriarbejdere er udsat for, bliver ikke erkendt, fordi det ville modsige deres tro på de traditionelle dyder i arbejdet.

Selvom det er almindeligt accepteret, at det særlig i starten er svært at klare tempoet og at udholde belastningerne, så opfattes det som et spørgsmål om vilje og arbejdsmoral at leve op til arbejdets krav. En ældre, mandlig faglært slagter på skærestuen beskrev det således: *“.. vi ved, at det kommer til at gøre ondt i armene på et eller andet tidspunkt, når du er på vej opad, og hvis ikke de kan tage det, nå ja, men så ... kommer de ikke videre. For det gør altså ondt.”*

Nogle ældre slagtere giver i mine interviews udtryk for, at de unge generelt ikke har den arbejdsmoral, der kræves for at falde til i arbejdet. En ældre slagter fremhævede det som en dyd, at han ikke har haft en sygedag i 10 år i modsætning til mange af de unge, der er syge altid, og som han mener, at ledelsen skulle fyre. Samtidig gav han udtryk for, at de unge ikke accepterer virksomhedens autoritære ledelsesform.

En anden midaldrende, mandlig slagteriarbejder sagde:

“Det er ikke gået op for alle talsmændene, at de unge stiller spørgsmål ved tingene. Mestre rår og skriger om kæft, trit og retning. De gamle ryster bare på hovedet, men de unge vil ikke acceptere det”.

Den ændrede holdning til arbejde hos flertallet af unge viser sig i stigende problemer for slagterierne med at rekruttere og fastholde unge. Det bekræfter den udbredte opfattelse fra andre undersøgelser af en ændret arbejdsorientering hos unge. Det indebærer, at den prioritering af materiel sikkerhed og indkomst, som er almindelig blandt ældre arbejdere, er erstattet hos flertallet af unge af en orientering mod arbejdets indhold og mulighederne for selvudfoldelse. De unge forventer, at arbejdet giver muligheder for anerkendelse og bekræftelse og for et personligt engagement i arbejdet. De vender sig mod autoritære ledelsesformer, og imod monotont, opsplittet arbejde og rigide kontrolformer (Baethge, 1994).

Disse forventninger har jeg også fundet hos en del af de unge på slagterierne. Men jeg har også fundet en gruppe af unge, der tilsyneladende ubrudt viderefører de forrige generationers kultur og arbejdsmoral. Selvom disse unge i stigende grad er utypiske, tyder vores spørgeskemaundersøgelse på, at de ofte findes på slagterierne. Her fandt vi nemlig kun ringe forskelle i arbejdsværdierne mellem yngre og ældre slagteriarbejdere. Men rekrutteringsproblemerne, de faldende ungdomsårgange og den svindende restgruppe viser, at denne rekrutteringsbase også er ved at tørre ud, ligesom gruppen af førstegenerationsarbejdere fra landet tidligere er svundet ind.

Familie- og arbejdsliv

Ligesom der sker forandringer fra de ældre til de yngre generationer, er også tegn på at omgangstonen og holdningerne til arbejdet blandt de ældre slagteriarbejdere ændres. Det viser blandt andet i den vægt, som mange iøvrigt traditionelt indstillede mænd i dag læg-

ger på familien. I den traditionelle arbejderkultur var der en stærk arbejdsdeling mellem mænd og kvinder, og de to køn levede i høj grad i hver sin sfære. Den mandlige industriarbejders forsørgerrolle byggede på en forestilling om mandens frihed fra huslige forpligtelser og frihed til at dyrke fællesskabet med andre mænd blandt andet i værtshuslivet (Andersen, 1996).

I mine interviews fortæller mange både mænd og kvinder, at de har valgt slagteriet som arbejdsplads på grund af arbejdstiden og hensynet til familien. Det gælder især mandlige detailslagtere og kvinder, der tidligere har arbejdet indenfor butiksområdet med lange arbejdstider og lørdagsarbejde.

En 30-årig mandlig slagter fortæller om sine mange fritidsinteresser med sport, samvær med venner, og arbejdet i hus og have, som han kan dyrke ved siden af slagteriarbejdet. Og især fremhæver han ønsket om at være sammen med barnet:

“ ... så vidt muligt, så vil jeg også være med knægten derhjemme, altså det er så kort tid, man egentlig er sammen med dem, så det tidsrum man er hjemme, der synes jeg man skal være sammen med dem.”

En midaldrende, mandlig slagter, der iøvrigt repræsenterer en traditionel slagteriarbejderkultur, fortæller, at både han, konen, datteren og svigersønnen arbejder på slagteriet. Men i hans familie er arbejde og fritid helt adskilt, det har han bestemt. Han fortæller, at han aldrig tager overarbejde på grund af hensynet til et barnebarn, som han henter hver dag og som han har et tæt forhold til. En tilsvarende og overraskende prioritering af fritid og familieliv fremfor penge og arbejde også hos ældre mandlige slagteriarbejdere kom til udtryk i den store interesse for sabbatorlov, som viste sig i 1994 indtil ordningen blev forringet, så den ikke kunne anvendes i jobrotationsordninger (Brock-Jørgensen, m.fl. 1995).

Forholdet til familien spiller for de kvindelige slagteriarbejdere, som jeg har interviewet, en større rolle end for mændene. På den ene side begrundede mange kvinder deres valg af slagteriet som arbejdsplads med de faste og korte arbejdstider, som er vigtige, når man har små børn. I vores spørgeskemaundersøgelse angav halvdelen, at de havde hjemmeboende børn. På den anden side giver kvinderne udtryk for, at slagteriarbejdet er så belastende og med så ufleksible arbejdstider, at de oplever sig i en permanent underskudssituation i forhold til familien.

En kvindelig slagteriarbejder på 43 år, som har arbejdet på slagteriet i 13 år og som har 2 mindre børn, beskrev sin hverdag således:

“ Man har ikke overskud, altså man er simpelthen fysisk træt, når man kommer herfra. Og det synes jeg det er træls. Den første time man kommer hjem, da sidder man og glørdumt ud i luften, fordi man kan simpelthen ikke samle sig sammen til noget som helst. Og så er man jo nødt til at skal samle sig sammen, for ungerne skal jo have noget at spise, og der skal også være rent tøj, og der skal smøres madpakker og laves mad. (...) Jeg synes altså det kommer at blive for dagligdags. Det bliver simpelthen hårdt arbejde evig og altid. (...) Det er et træls liv, at man står op og går her ned, og går hjem, og ordner det derhjemme, og så kan man gå i sin seng og sove. Og så kan man gøre det den næste dag også. Og så i weekenden kan du gøre rent, eller hvad nu man ellers man har lyst til. For det kan jeg

heller ikke finde ud at gøre til hverdag. Ungerne skal jo også passes, de skal jo også snakkes med. Man kan jo ikke bare sætte dem hen i en krog. (...) Jeg vil da også godt følge børnene. Det er da mine børn, det er da ikke børnehaven og fritidshjemmet, der skal bestemme, hvordan mine børn skal være”.

Hun beskriver her belastningerne ved kvindens dobbeltarbejde og et konstant energimæssigt underskud i hverdagen på grund af modsætningen mellem presset fra lønarbejdet og forpligtelserne i husarbejdet.

Hun regnede ikke med, at hun kunne klare at blive på slagteriet, til hun skulle på pension, og blandt andet derfor søgte hun nu om at komme ind på social- og sundhedsskolen med henblik at blive social- og sundhedsassistent. Desuden regnede hun med at skiftet til sådan et arbejde vil være mindre krævende i dagligdagen, og give større overskud til familien. En sådan orientering mod *“et arbejde med mennesker”* er jeg flere gange stødt på blandt de kvindelige slagteriarbejdere, jeg har interviewet. Kun 40% af de kvindelige slagteriarbejdere har lyst til at blive i deres nuværende jobs i mange år mod 62% af mændene. Og næsten to tredjedele af kvinderne ønsker *ikke* at blive i fødevareområdet, hvis de skulle skifte arbejde (Bilfeldt og Jørgensen, 1996).

En del af prisen for den materielle velstandsstigning siden 1960erne er, at begge forældre i en lønmodtagerfamilie i dag almindeligvis er udearbejdende på fuld tid. Familiernes samlede arbejdstid er steget siden 1960erne, og den gennemsnitlige daglige fritid er reduceret (Schmidt, 1990). Samtidig har familierne afgivet centrale dele af børnepasningen og de socialiserende opgaver til institutionerne (vuggestue, fritidshjem, skole, etc).

Der er sket ændringer i kønsarbejdsdelingen i familierne i takt med at kvinderne er blevet udearbejdende på fuld tid. Mændene har påtaget sig en del af de opgaver, der tidligere var forbeholdt kvinderne (Christoffersen, 1993). Men det er fortsat kvinderne, der har familien som hovedansvar, og som udfører de fleste arbejdsopgaver.

I mine interviews tegner de kvindelige slagteriarbejders beskrivelser en modsætning mellem på den ene side at have hovedansvaret for børnene og arbejdet i familien, og på den anden side at have stadig dårligere muligheder for at varetage forpligtelsen til omsorg og husarbejde på grund af lønarbejdet.

Mange kvinder på slagterierne fortæller af den grund om, at de har tanker om at gå på deltid, blive dagplejemødre, finde et arbejde tættere på hjemmet eller et arbejde med en mere fleksibel arbejdstid. Men især de økonomiske forpligtelser og familiens forbrugsniveau hindrer dem umiddelbart i at realisere dette.

En kvindelig arbejder i pakkeriet på 37 år med to børn havde tidligere været sygehjælper, hvilket hun var utrolig glad for, men hun blev fyret på grund af nedskæringer. Hun fortalte:

“ Inden for plejesektoren er lønnen ikke så høj. Men altså på det tidspunkt, der havde du ligesom, hvad du var vant til at have. Det er fejlen hernede, at du får sådan en høj løn, og du bliver afhængig af den efter alle de år du har været her. Det er nok også det, der gør det sværere at holde hernede, og så sige, at nu går jeg ud og tager en uddannelse. For det kan jo ikke engang gøre det med en halvtreds procent nedgang i lønnen, hvis du holder hernede, vel,?”

Hun begrundet blandt andet den økonomiske binding med, at familien har to teenagebørn, som stiller store krav for eksempel til mærkevarer.

Man kan tale om en økonomisk fastlåsning for mange slagteriarbejdere, der er blevet afhængige af den relativt gode indtjening på slagteriet. De har ofte en pæn årsindtjening, der blandt andet skyldes, at slagterierne i forhold til andre brancher med mange ufaglærte tilbyder relativ stor tryghed i ansættelsen.

Der er dog samtidig i branchen en almindelig opfattelse af, at man lønmæssigt falder bagud i forhold til andre brancher. En brancheundersøgelse peger på, at fødevareområdet i fremtiden står i fare for, at udvikle sig til et udpræget lavtlønsområde (HTS-kartellet, 1998). Det vil i så tilfælde være et bidrag til at undergrave forudsætningerne for den fordistiske produktivitetsspagt, som hidtil har været afgørende for tilknytningen af medarbejdere til branchen.

Holdninger til forandringer i arbejdet

Ved siden af den nævnte økonomiske fastlåsning i slagteriarbejdet fortæller mange om virkninger af det monotone arbejde, der kan betegnes som en psykisk fastlåsning. Dynamikken i denne fastlåsning bygger på, at arbejdet ikke stiller store krav om formel uddannelse eller særlige kvalifikationer ud over evnen til at udholde monotonien og de fysiske belastninger. Det udgør for mange også en tryghed at vide, at de kan klare arbejdets krav. Slagterierne har traditionelt tiltrukket mange, som på især grund af deres sociale baggrund og nederlag i skolen har lavt selvværd. Det rutineprægede og uselvstændige arbejde på slagteriet kan bidrage til at forstærke det lave selvværd, og dermed at gøre det vanskeligere at skifte til et mere udfordrende arbejde. Hertil kommer den nedbrydende psykiske virkning af et ensformigt arbejde, hvor den psykiske energi bliver bundet til at udholde arbejdet.

En kvindelig slagteriarbejder beskriver det således:

“ - Der går jo mange hernede, der siger: “- Jamen, jeg bliver kun et år eller to, og så smutter jeg”. Og hvor de så bliver hængende, ligesom jeg selv har gjort. Altså det er halvtreds procent af dem, der er hernede, hvor mange de skal bare lige have et lille skub i den rigtige retning, så er de rejst herfra.”

Spørgsmål: *“ -Hvorfor tror du så at de bliver hængende ?”*

“ - Jamen jeg tror det er fordi du kører i en trummerum, altså, det går bare dag ud og dag ind. Og så går det ene år med det andet år ikke.”

En anden kvindelig slagteriarbejder fra pakkeriet, som overvejede at søge væk, fortalte:

“ .. der er også en anden verden her udenfor. Det er sådan, at når man først er lukket inde her, så kan man ikke tænke andet end dette her.”

Fastlåsningsen i arbejdet kan ske ved, at det monotone og tvangsprægede arbejde i sig selv virker hæmmende på arbejdernes fantasi og tro på forandringer. Arbejdet forudsætter en

psykisk accept af det uafvendelige i, at varerne konstant kommer kørende på båndet, og at intet forandrer sig. At udholde hverdagens realitet, hvor hvert minut, hver time og dag ligner hinanden i en endeløs og ensformig strøm, forudsætter en undertrykkelse af subjektive behov, af spontanitet og af kropslige-sanselige lyster.

Beherskelsen af arbejdets uafvendelige tvang sker ofte ved at reducere det til en rutineret kropslig aktivitet, der udføres uden bevidst indgriben. Kroppen bliver tilkoblet arbejdet, som er styret af maskinen og af rutinen, mens bevidstheden kan beskæftige sig med planlægning af aktiviteter i fritiden og familielivet. Eller arbejdets trivialitet og meningsløshed bliver fortrængt gennem snak med kollegaer eller gennem deltagelse i de sociale spil, som kører mellem kollegerne med drillerier, sjov og ballade. Men selvom arbejdet udføres som kropslig-rutineret handlen, binder det psykisk energi at fastholde kroppen i den på en gang aktive og stressede og samtidig halvsovende tilstand, som mange beskriver.

Ud fra en forståelse af arbejdet som den centrale identitetsskabende aktivitet beskriver Ute Volmerg (1977) det tayloristiske arbejde som identitetstruende. Hun skelner mellem tre dimensioner i arbejdet: Dispositionsmuligheder, kvalifikationsanvendelse og social interaktion i arbejdet.

Dispositionsmuligheder i arbejdet giver arbejderen mulighed for at erfare sig selv gennem arbejdet, og muligheder for at udvikle sig personligt gennem arbejdet. Udfoldelse af kvalifikationer i arbejdet giver arbejderen mulighed for at udvikle fagidentitet og opleve bekræftelse og personlig værdi ved at skabe samfundsmæssigt nyttige produkter. Og afhængig af arbejdets sociale organisering kan arbejderen udvikle social identitet og selvværd gennem oplevelsen af at høre til i et producerende fællesskab.

Det tayloristiske arbejde giver i hver af disse dimensioner meget ringe muligheder for identitetsudvikling. Arbejdet er gennem tidsstudier og kvalitetsforskrifter beskrevet i alle detaljer, og giver ringe spillerum for individuel prægning af arbejdsprocessen eller produktet. På grund af arbejdets monotoni, den stadige gentagelse af de enkle bevægelser, og den stadige opdukken af ens produkter i samme tilstand, skaber arbejdet ikke nogen synlig forandring. Arbejderen mister derved muligheden for at erfare sig selv som subjekt, som det aktive, forandrende centrum i sin egen verden. Og arbejderen mister i arbejdets monotoni oplevelsen af tid og rum, og oplevelsen af kontrol med sin egen krop og sanser. Arbejdet indebærer herved en trussel mod identiteten, og når arbejderen afskæres fra at opleve sig selv som aktivt skabende subjekt, hæmmer det også evnen til i tankerne at skabe sin egen realitet og at udvikle fantasien.

Den psykiske fastlåsning i arbejdet kommer til udtryk i en manglende evne til at forestille sig, at arbejdet eller livet skulle se anderledes ud - andet end gennem dagdrømme, der netop ikke forbinder sig med hverdagens realitet. For at holde det monotone arbejde ud, må man holde sin fantasi og lyst til forandringer nede.

Både i mine interviews og i spørgeskemaundersøgelsen har jeg spurgt om slagteriarbejdernes forestillinger om fremtiden og ønsker om forandringer. Det er påfaldende i mine interviews, at arbejderne oftest kun kan forholde sig til konkrete, små irritationsfaktorer i det daglige arbejde, når jeg har spurgt om deres ønsker om forandring. Og at de har meget

vanskeligt ved at beskrive deres forventninger til fremtiden ud over en fortsættelse af den hidtidige udvikling mod højere tempo og ubestemte forestillinger om automatisering.

Det kan være udtryk for en erfaringsbaseret vurdering af de teknologiske og økonomiske barrierer for ændringer i slagteribranchen. Som tidligere beskrevet, har der ikke i branchen været tale om teknologiske spring, men om en kontinuerlig intensivering af det manuelle arbejde. Det mest markante svar i vores spørgeskemaundersøgelse om slagteriarbejdernes syn på fremtiden var, at de forventede, at tempoet ville være højere end i dag (halvdelen erklærede sig ubetinget enig heri). Derimod regnede kun 28 % med at mange af de nuværende jobs ville være erstattet af maskiner.

Manglen på indflydelse og manglen på information betyder, at der findes en udbredt opgi-venhed overfor indflydelse i arbejdet selv blandt faglærte arbejdere.

En mandlig, faglært slagter fra slagtekæden fortalte om sin oplevelse af den teknologiske udvikling:

“ - Det er ligesom om, at tingene de kommer bare. Teknologien ikke - der kommer mere og mere, og det kommer vi andre bare til at rette os efter. Og de veterinære krav, det har vi ingen indflydelse på. Det kommer bare, og det må vi indordne os efter, uanset om vi kan lide det eller ej. (...)

I de tretten år jeg har været her, der er da sket meget. Når man hører de gamle slagtere fortælle. Nu står jeg sammen med en, har været her i 33 år. Når han fortæller, så var der tid til det ene og det andet. Da kunne de stå og hygge lidt i krogene,.. og de gik og vaskede af. Det kan vi ikke idag, det er blevet effektiviseret altsammen. Så der er jo ikke tid til noget.”

Selvom han er faglært, har denne slagter helt opgivet at forholde sig aktivt og engageret til indholdet i arbejdet og de tekniske ændringer i produktionen. Han siger selv, at han er ansat til *“alt forefaldende arbejde efter mesters anvisning”* på slagteriet, altså til enhver type ufaglært arbejde. Trods sin unge alder og den faglige uddannelse havde han ingen perspektiver om forandringer hverken på den nuværende arbejdsplads eller ved skifte til en anden arbejdsplads. Det kan hænge sammen med, at han bor i et udkantsområde, hvor det lokale slagteri lukkede, og at han er blevet nødt til at pendle til centralslagteriet, fordi der ikke er alternative jobmuligheder i lokalområdet. Han oplever ikke, at uddannelse kan være relevant på nogen måde, og har afvist at deltage i de kvalitetskurser, som ledelsen har opfordret alle til at deltage i. Han forudser dog, at det kan blive nødvendigt at deltage i uddannelse i fremtiden.

“ -Du kan ikke komme uden om det, uanset om man er slagteriarbejder eller ej. Man kommer nok til at bide i det sure æble og sige, at uddannelse, det kræver det altså. Også i det moderne samfund, ligemeget hvor man skal hen, så kræver det altså uddannelse.”

Han ser ikke uddannelse som en positiv mulighed for at vedligeholde eller udvikle sine faglige kvalifikationer. Generelt har gruppen af faglærte slagtere i industrien en lav fagidentitet, jvf Horsholt Rasmussens (1989) analyser heraf (omtalt i Kapitel 5). Det opsplittede arbejde i industrien ikke giver mulighed for at udvikle en høj fagidentitet. Samtidig

må man gå ud fra, at industrislagterierne især tiltrækker faglærte, som har en lav fagidentitet, og som ikke prioriterer brug af kvalifikationer i arbejdet.

Enkelte af mine interviewpersoner har fastholdt en høj fagidentitet, og har enten et perspektiv om at blive selvstændig slagter eller at udnytte den faglige uddannelse som underviser, for eksempel som faglærer.

Eksistensen af en faglig uddannelse og en relativ stor andel faglærte slagtere i industrien kunne udgøre et modstandspotentiale overfor taylorismen. Men jeg har mødt få eksempler herpå i mine interviews. Det er derfor sandsynligt at en stor del af de faglærte, der søger til industrien ikke forud har udviklet en høj fagidentitet. Det kan skyldes, at deres baggrund i arbejderfamilier har givet dem en grundlæggende lønarbejderorientering, hvor den materielle tryghed er vigtigst og arbejdets kvalifikationsindhold og dispositionsmuligheder er underordnet. Eller det kan skyldes, at de ikke igennem den faglige oplæring enten i industrien eller i detailområdet har udviklet en høj fagidentitet på grund af problematiske forhold i læremiljøet.

Derfor stiller de ikke krav om indflydelse og indhold i arbejdet, og de møder ikke forandringer i arbejdet med en aktiv strategi for faglig bemestring. De har istedet en høj tilpasningsevne i forhold til de givne arbejdsforhold og har en defensiv reproduktionsstrategi. Det vil sige, at de prioriterer den økonomiske sikkerhed og det sociale tilhørsforhold i industriarbejdet.

Derfor udgør det store indslag af faglærte i industrien ikke i større omfang udgangspunkt for modstand mod tayloriseringen af arbejdet, eller krav om en anden arbejdsorganisering.

På trods af arbejdets belastende karakter og det stærke fællesskab på arbejdspladsen er der ikke fælles forestillinger om forandringer, som rækker ud over umiddelbare irritationsmomenter som støjen, arbejdsstedets indretning, pladsforholdene og nedslidt produktionsudstyr. Eller om forhold som vedrører samarbejdet og den sociale omgangsform, der skaber problemer eller irritation, for eksempel at mester ikke hilser om morgenen.

Fraværet af mere radikale krav om forandringer eller fremtidsvisioner må blandt andet forstås som et resultat af den fortsatte betydning af en arbejdsmoral, der værdsætter det slidsomme, manuelle arbejde. Desuden virker den manglende indflydelse på eget arbejde hæmmende ind på arbejdernes evne til at forestille sig mere omfattende former for selvbestemmelse. Meget energi bliver brugt på at leve med enkle problemer i arbejdsforholdene, som forekommer dem belastende, men som de ikke har indflydelse på. Magtesløsheden og den manglende oplevelse af selvstændighed og handlemuligheder i det daglige gør det svært for dem at tro på mere omfattende indflydelse. Hertil kommer den psykiske fastlåsning i det rutineprægede og fremmedbestemte arbejde, som hæmmer udviklingen af fantasi og selvstændigt initiativ.

Endelig hindrer de manglende muligheder for indbyrdes kommunikation udover de nærmeste kolleger, at den enkeltes idéer og visioner kan blive bearbejdet og opnå større udbredelse i fællesskabet på arbejdspladsen. Og selv den daglige snak med kollegerne er belastet af arbejdets stressende karakter, af støjen og af den stereotype form for sprogspil, som ofte er udviklet som norm for samtalen indenfor disse rammer.

Arbejdspladsen præges af monotont arbejde, af rutinerede former for socialt samvær og af en sproglig interaktion, der ofte foregår indenfor faste skemaer, hvor deltagerne fastholder hinanden i stereotype roller. Denne overfladiske interaktionsform udelukker dog ikke, at de i pauserne eller på hjemvejen har mere åbne og personlige måder at tale sammen på. Disse forhold understreger, hvor begrænset arbejdspladsen er som læringsmiljø i forhold til forandringer fra neden.

Det er i forhold til disse arbejdsvilkår at muligheden for medarbejderdeltagelse i uddannelsesplanlægning og forandringer skal ses. Arbejdsvilkårene betyder, at hvis arbejderne skal udvikle fælles forestillinger om fremtidige forandringer, så forudsætter det et læringsmiljø, der bryder med arbejdspladsens tvangsprægede rammer, fastlåste roller og undertrykte behov. Det peger på en eller anden form for ekstern uddannelse som ramme. Det støder dog mod den manglende orientering mod uddannelse i den traditionelle slagteriarbejderkultur.

Desuden rejser det spørgsmålet, om hvorvidt ekstern uddannelse kan ændre ved de fastlåste handlingsmønstre og interaktionsformer på arbejdspladsen. På arbejdspladsen virker ledelsesformen, arbejdsdelingen, arbejdets karakter og de sociale interaktionsformer indbyrdes selvforstærkende. Det gør det vanskeligt at overføre nye kommunikationsformer, forestillinger og handlingmønstre fra et eksternt uddannelsesmiljø til arbejdspladsen. Dette generelle problem vil jeg tage op i næste kapitel. Først vil jeg beskrive slagteriarbejdernes generelle holdninger til uddannelse.

Uddannelse

Slagteriarbejderne har generelt lavere skolegang bag sig end det øvrige LO-område. Vores spørgeskemaundersøgelse viste, at 31% af slagteriarbejderne havde 7.klasse som højeste skoletrin, mens det kun gælder for 21% af LO's medlemmer ifølge APL-undersøgelsen (Jørgensen, m.fl. 1992). Flere af de ældre arbejdere fra min interviewundersøgelse har kun gået i to klasser (*"tre år i den lille klasse og fire år den store klasse"*) hver anden dag i den stråttækte med tørvekasse og kakelovn. Det var for dem aldrig noget spørgsmål, om de skulle have nogen videre uddannelse. I de ofte børnerige familier var det en nødvendighed at bidrage til familiens og egen forsørgelse så snart den lovpligtige skolegang var overstået. *"Man vil ikke ligge sine forældre til last"*, som en 47-årig kvindelig slagteriarbejder sagde. Mange fik allerede erfaringer med lønarbejde ved siden af skolen inden de som 14 - 15 årige med forældrenes tilskyndelse startede som ungarbejder, elev eller lærling.

En faglært mandlig slagter på 51 år fortalte:

"Mange af de, der arbejder her, de kommer ud af skolen, og mange er ordblinde for eksempel. De vil gerne arbejde, men der er ikke ret mange muligheder andre steder. Men det er der på et slagteri. Der kan du komme ind og så bruge dine kræfter og så arbejde. Du behøver ikke spekulere ret meget på de skolekundkaber, som du ikke har fået i skolen."

En ufaglært slagteriarbejder på 57 år fra slagtekæden sagde:

“Det er tit den sidste station man søger, når ikke man kan komme ind andre steder, og ikke man har fået en læreplads: - Nåmen, så kan du sgu komme ud på slagteriet, for der går din far ude.”

Adskillige beretter i interviewene om, at de har haft dårlige oplevelser med skolen. Kun 16% angav dog i spørgeskemaundersøgelsen, at de havde dårlige erfaringer med uddannelse fra deres skoletid. Men i interviewundersøgelsen gav mange udtryk for, at skolen ikke fremmede deres lærelyst ved at påskønne de ting, de var gode til, men var bedre til at fortælle dem, hvad de ikke var gode til. Det gjaldt især i de boglige fag, hvor de ikke fik støtte hjemmefra. De dårlige skoleerfaringer findes ikke kun hos ældre arbejdere, men også hos mange unge fra den såkaldte restgruppe, der ikke har fået en erhvervsuddannelse. En 25 årig mandlig ufaglært slagteriarbejder fra slagtekæden fortæller, hvordan han oplevede en forskelbehandling i skolen:

“Lærerne dengang, de tog faktisk kun de dygtige elever ud af en klasse og hørte på dem. Lærerne overså faktisk de, der sad en lille smule tilbage, hvis du rakte fingeren op. Der var nogen, der ikke rigtig kunne følge med, og de blev aldrig hørt. Det var jo lidt surt for mig at gå i skole, når man havde tre lærere, der ikke kunne døje synet af en. Vi var nogle stykker, og selvom du sagde noget, der var rigtigt, det blev bare overhørt.”

Oplevelsen af ikke at passe ind i skoleverdenen, og ikke at blive anerkendt, kan skabe grundlaget for en modkultur i skolen, som den Paul Willis (1977) har beskrevet i en skole i et engelsk industriområde. Denne modkultur stiller spørgsmålstejn ved lærernes autoritet og værdien af de formelle og boglige kundskaber, som skolen værdsætter, og ved skolens lystfornægtende disciplinering. Istedet opvurderer modkulturen arbejderdrengenes praktiske færdigheder, deres livserfaring udenfor skolen og den umiddelbare tilfredsstillelse af materielle og sanselige lyster.

Om en sådan socialisering gennem en modkultur i skolen også har fundet sted for slagteriarbejderne, har jeg ikke belæg for at vurdere. Men det er tydeligt, at der hos mange er en modstand mod skoleverdenen og en opfattelse af, at de stigende formelle uddannelseskrav ikke svarer til de praktiske krav, som de oplever, at arbejdslivet stiller. Det ned sætter for nogle motivationen til at tage en erhvervsuddannelse.

En 23-årig mandlig, ufaglært slagteriarbejder sagde:

“ - Jamen man kan da også sige, at de uddannelser der er idag, de er da også, .. jeg synes de er ved at være helt vanvittige. De er skruet for højt op, ikke. Nu har de sat tiden op for at blive udlært herude, ikke, den er sat op til fire år. Det synes jeg er fuldstændig ... Nu havde jeg også en pige for et stykke tid siden. Hun er ved at blive udlært som frisør. Hun skal jo både have tysk og alt mulig for at blive frisør, og det har hun aldrig haft før. Jeg har også en kammerat, der lige er kommet i lære som rørsmed. Og han er da glad for, at han er kommet i lære dengang, for tingene er da ved at blive skruet helt i vejret.”

Han gav udtryk for, at han selv havde fået en autoritær opdragelse hjemme, og at han derfor ikke lærte noget i den frie pædagogik i skolen. Han er ikke interesseret i at fortsætte med en erhvervsuddannelse eller i det uddannelsesprogram, som virksomheden har igangsat. Det begrundede han med at *“.. man er måske nok bange for ikke at slå til”*. Og med de

trygge rammer på slagteriet, "*hvor man ved, hvad man har*". Han oplever måske større anerkendelse og tryghed i arbejdet på slagteriet, end han har oplevet i skolen. Han giver udtryk for tilfredshed med at være på slagteriet, og med at kunne klare de krav, som arbejdet stiller om blandt andet stabilitet. Denne mands socialisering ligger tilsyneladende tæt op ad den, som også præger en stor del af den halvdel af slagteriarbejderne, som i dag er over 40 år.

Socialiseringen til arbejde har i de traditionelle arbejdsmiljøer indebåret en tidlig indplacering i bunden af et virksomhedshierarki, som bestod af voksne, og som var præget af en restriktiv kontrol, og hvis normer mere indlærtes via tvang end via sproglig argumentation. Samtidig har fællesskabet på slagterierne givet muligheder for udvikling af et socialt tilhørsforhold med en stærk solidaritet og kollektivism.

Erik Jørgen Hansens undersøgelser (1990, 1997) viser, at halvdelen af de, der tilhører arbejderklassen, har forældre med arbejderbaggrund. Den anden halvdel af arbejderklassen har for en stor dels vedkommende forældre med social baggrund i småborgerskabet, især blandt selvstændige på landet, som det også gælder for slagteriarbejderne. En stor del af nutidens arbejdere er således vokset op i arbejderfamilier eller i andre familier med en traditionel arbejdsmoral, så der er en generel overensstemmelse mellem deres primære socialisation og den senere socialisering i arbejdet.

En del af de unge, der gennem 1980'erne ikke har kunnet få praktikplads, eller som helt har opgivet at forsøge, har som den unge slagteriarbejder citeret ovenfor en socialisering, der betyder, at de passer i kulturen på et slagteri. Restgruppen af unge, der ikke får en erhvervsuddannelse, er også i høj grad rekrutteret fra familier uden uddannelse. Især de ufaglærte har været ramt af den permanent høje arbejdsløshed siden midten af 1970'erne. Børn fra familier på overførselsindkomst er i meget høj grad selv udsat for at blive arbejdsløse (Socialkommissionen, 1992). En stor del af denne øvrige restgruppe har ikke tidligt i familien fået de forudsætninger, der skal til for at indpasse sig i slagteriernes stramme tidsdisciplin og det rigide organisationshierarki.

En del af slagteriernes arbejdsstyrke - knap 20% jvf tal fra Slagteriernes Arbejdsgiverforening - har fået en faglig uddannelse som slagtere enten på et industrislagteri eller indenfor detailområdet. Horholt Rasmussen (1990) skelner hos faglærte, der udvikler en positiv fagidentitet, mellem dem, hvor selvstændighed i arbejdet er det væsentlige, og dem, for hvem det er de sociale interaktionsmuligheder, der tæller. I slagterbranchen repræsenterer de to områder, detailslagtere og industrislagterier, diametralt modsatte arbejdsforhold. Arbejdet i industrislagterierne giver meget ringe dispositionsmuligheder og få muligheder for at udvikle faglige kvalifikationer, men gode muligheder for at udvikle en kollektivistisk lønarbejderidentitet. Arbejdet hos butiksslagterne giver derimod gode stor selvstændighed og muligheder for at udvikle alsidige kvalifikationer.

Mange, der bliver uddannet indenfor detailområdet søger senere over i industrien, blandt andet fordi lønnen og arbejdstiderne er bedre her. Til gengæld oplever de, at arbejdet er hårdere og de faglige udfordringer er mindre. I industrien kan de ikke se resultaterne af deres eget arbejde, og har ikke den direkte kundekontakt, som man har i detailområdet. Især en del af de yngre faglærte indenfor industrien opfatter ikke fabriksarbejdet som no-

get permanent, men overvejer at skifte til detailområdet eller til noget helt andet. De er ofte positivt orienteret mod efteruddannelse, eventuelt for at blive instruktør eller mester el.l på slagteriet.

Men generelt oplever de faglærte i industrien ikke, at de udnytter deres faglige kvalifikationer i arbejdet, eller at de på anden måde har fordele af deres uddannelse. Halvdelen af alle slagteriarbejdere gav i vores spørgeskemaundersøgelse udtryk for, at de ikke udnytter deres evner og kvalifikationer godt nok i deres nuværende arbejde, og ønsker at få overladt mere ansvar og kompetence i arbejdet (Bilfeldt og Jørgensen, 1996). De manglende muligheder for at bruge deres kvalifikationer i arbejdet er sandsynligvis årsagen til, at der er begrænset interesse for faglige uddannelse. Der er således også rationelle grunde til at slagteriarbejdere traditionelt har været lidt interesseret i uddannelse. Men der er også kulturelle årsager hertil.

En stor del af de ufaglærte kommer fra uddannelsesfremmede miljøer, og oplever ikke på slagteriet noget behov for uddannelse i relation til arbejdet. Gennem deres socialisering har de fået, hvad Staffan Larsson, m.fl. (1986) kalder en nytteorienteret grundholdning til uddannelse. Denne holdning forstærkes i slagterikulturen af den instrumentelle holdning til arbejdet. De har ofte netop søgt den type ufaglært arbejde, som slagterierne tilbyder, fordi de her kan klare sig uden de store skolekundskaber. Udover at skolen for dem repræsenterede en fremmed kultur, har de ofte også konkrete vanskeligheder med at beherske de elementære kulturteknikker, der kræves i uddannelsesverdenen. Mange fortæller, at de har problemer med at læse og skrive, eller opfatter sig som ordblinde. Selvom kun 16% angav i vores spørgeskemaundersøgelse, at de havde problemer med at læse eller skrive, så viser andre undersøgelser, at det reelle tal sandsynligvis er noget højere. Men da arbejdet ikke i dag stiller krav om læsning og skrivning, oplever slagteriarbejderne ikke at have problemer hermed.

Til gengæld lægger de vægt på de traditionelle dyder i arbejdet, som fortsat opfattes som det afgørende for at bliver betragtet som en god arbejder på et slagteri. En mandlig faglært slagteriarbejder i 50'erne, der har sin søn ansat på slagteriet, fortalte:

Som jeg har prøvet at prædike for ham min søn, der er her. Der er tre vigtige ting her. Og det er at du passer dit arbejde, og at du kommer om morgenen, og at du snakker ordentlig og gør det, som der bliver sagt til dig. Og så synes du nogen gange, at det er noget rigtig hundelort, men man har det godt her. Og det må han indrømme i dag, at far havde sgu alligevel ret i det han sagde.

Ligesom slagteriarbejdet ofte går i arv, som dette tilfælde, så videreføres også opfattelsen af, hvilke kvalifikationer, der er afgørende, for at fastholde sit job på slagteriet. En opfattelse af, at uddannelse ikke er nødvendig i forhold til den arbejdsverden, som de orienterer sig imod. Den historiske erfaring fortæller dem, at de nødvendige kvalifikationer kan erhverves gennem sidemandsoplæring og optræning af hurtighed og rutine. Over halvdelen af alle slagteriarbejderne svarede i vores spørgeskemaundersøgelse, at de ikke havde behov for uddannelse i deres nuværende arbejde.

Indtil begyndelsen af 1990'erne var der ingen systematisk medarbejderuddannelse på slagterierne. Først i 1995 kom der bestemmelser med i overenskomsten, der omhandlede uddannelse, dog uden at det sikrede dem fuld løn under uddannelse. Økonomien udgør derfor en af barriererne mod uddannelse, sådan som det gælder generelt for kortuddannede. For de højtlønnede på enkeltmandsakkorder er der tale om en betydelig nedgang i lønnen. I vores spørgeskemaundersøgelse angav 42%, at økonomien er et problem for at deltage i kurser.

Der er også en mindre gruppe af især ældre medarbejdere, der direkte blokerer overfor at deltage i uddannelse, ofte på grund af dårlige skoleerfaringer.

En 44 årig ufaglært slagteriarbejder fortalte lavmælt om sin skoleskræk:

“... jeg har jo ikke forudsætninger for at lære det der edb. Jeg tror ikke jeg har nerver til det. Jeg tror, jeg bliver for stresset til det. ... Også det der med kursusskræk, ikke. De der eksamener og prøver man skal op til. Jeg havde det heller ikke for godt, da jeg var ovre på det der truckcertifikat. Det var et enormt pres. ... Det var en stor belastning. ... Det er ligefør man går helt i smadder.”

For en sådan person vil det være en stor belastning at blive tvunget på kursus. Både på arbejderside og ledelsessiden i branchen er der mange, der mener at uddannelse skal være tvunget. At blive tvunget på kursus kan for personer, som denne, være meget problematisk, fordi det kan aktivere den oplevelse af nederlag, som ligger bag hans skoleskræk. Medarbejderuddannelse baseret på tvang vil med stor sandsynlighed føre til konflikter med den gruppe, som stærkt modsætter sig deltagelse i kurser.

Indtil starten af 1990'erne blev uddannelse primært benyttet i forhold til specialfunktioner som for eksempel klassificeringsanlægget, som udgør et af produktionens få automatiserede delafsnit. Det var næppe tilfældigt, at dette anlæg i min undersøgelse var bemandet med en medarbejder med studentereksamen. Hun var startet på slagteriet 8 år tidligere og havde, som flere andre kvinder jeg har talt med, betragtet det som et kortvarigt job. Men hun var blevet hængende på grund af, at hun fik børn, og dermed ikke havde råd til fortsat uddannelse. Og som andre i gruppen af yngre slagteriarbejdere med mere uddannelse end 9. klasse var hendes perspektiv, at hvis ikke hun fik muligheder for et mere udfordrende job på slagteriet, ville hun søge job et andet sted. Da jeg ville interviewe hende to år efter det første interview, havde hun forladt slagteriet.

Dette billede er bekræftet af krydskørsler på vores spørgeskemaundersøgelse. Gruppen af yngre med en erhvervsuddannelse og med kort anciennitet er mest interesseret i uddannelse, udvikling og mest orienteret mod jobskifte (Bilfeldt og Jørgensen, 1996:33). Generelt er der på slagterierne kun halvt så mange med studentereksamen som på det øvrige LO-område (5% mod 11%). Derimod er der ligeså mange med en erhvervsfaglig uddannelse (56%), dog er det kun knap 20% der har en slagterfaglig uddannelse.

Omkring halvdelen af de, der hvert år nyrekrutteres til slagterierne som ferieaflødere, gennemgår forud for ansættelsen kurser af 5 - 11 ugers varighed indenfor faget - typisk bestående af et grundkursus plus et specialkursus rettet mod en specifik type af arbejdsfunktioner. De første fem ugers grundkursus giver en bredere orientering i mange forskel-

lige arbejdsfunktioner. Men det giver ikke den rutine, der kræves for at klare tempoet, hvad enten det er ved båndakkorderne eller ved enkeltmandakkorderne. Da de fleste kommer til at arbejde ved nogle få arbejdsfunktioner - typisk ved jobrotation ved 4 - 6 pladser - oplever en del, at selv det korte grundkursus er irrelevant for deres arbejde.

Kun få medarbejdere på slagterierne har erfaringer med almen voksenalldannelse, aftenskole- eller fritidsundervisning - i spørgeskemaundersøgelsen var det kun 7%. Nogle nævner den lange transportvej, træthed og manglende overskud, når man kommer hjem, som en hindring for at deltage i aftenundervisning. De har desuden et ret begrænset kendskab til uddannelsesmulighederne for voksne.

En medarbejder, der selv havde meldt sig til almen voksenundervisning i dansk, engelsk og matematik, havde ikke fortalt sine kolleger om det. Han mente, at de måske ville trække lidt på smilebåndet, fordi han som voksen ville på skolebænken igen. Han begrundede sin interesse for uddannelse således:

“Jeg vil også videre frem. Jeg gider ikke ødelægge mig selv. Jeg kan ikke se 15 år frem i tiden. Men jeg tror det bliver sværere at komme ind på en virksomhed, hvis man kun har stået og stukket en gris. Så er det meget rart at have nogle papirer og kunne lægge op på bordet og sige, det har jeg lavet, mens jeg har været på slagteriet. Jeg gider ikke gå på fagforeningen, når jeg er 38, det er ikke min indstilling.

For det er jo sådan, at erhvervslivet er ikke altid lige nemt at komme ind i. Der er meget med dansk og engelsk og sådan noget. Du ser jo ikke en maskine uden at det står på engelsk, eller et stykke værktøj eller noget som helst. Og så er det jo meget rart at kunne oversætte det uden at skulle råbe efter en, og spørge hvad står der. “

Dette perspektiv hos en iøvrigt traditionelt orienteret mandlig arbejder genfindes hos en stigende del af især de yngre slagteriarbejdere. Der er hos flere af de unge en erkendelse af, at nedslidningen udgør en trussel, der betyder, at man ikke kan regne med at holde til arbejdet hele livet. Og der er en opfattelse af, at der på det øvrige arbejdsmarked er stigende krav om kvalifikationer. Det er dog de færreste, der som denne person har taget konsekvenserne heraf, og på egen hånd har tilmeldt sig uddannelse.

Der har dog vist sig en overraskende stor interesse for uddannelse blandt slagteriarbejderne i de senere år. Opbruddet i den traditionelle holdning til uddannelse har blandt andet vist sig i en række lokale uddannelsesprojekter, som har kørt fra 1995 med selvvalgt uddannelse i Jylland (Jørgensen, 1997b). Uddannelsesinteressen er desuden bekræftet i vores spørgeskemaundersøgelse. Både blandt mandlige og kvindelige slagteriarbejdere viste der sig en større interesse for almene kurser end for faglige kurser. Og generelt var der langt større interesse for uddannelse end forventet i Nærings- og Nydelsesmiddelarbejderforbundet og blandt tillidsrepræsentanterne.

I vores spørgeskemaundersøgelse viste det sig ved, at næsten en tredjedel angav, at de i høj grad var interesserede i almen uddannelse. Interessen for almen uddannelse var større end for faglig rettet uddannelse. Det modsiger tilsyneladende den opfattelse, at slagteriarbejdernes uddannelsesmotivation er instrumentel og knyttet til arbejdet. Interessen har vist

sig at holde i praksis ved uddannelsesforløb tilrettelagt for virksomhedshold på frivillig basis og med selvvalgt indhold.

For mange er den umiddelbare interesse dog instrumentel på den måde, at de betragter kurser som en mulighed for en afveksling i det monotone arbejde, og som en mulighed for at komme ud og møde andre mennesker i andre omgivelser (enkelte bruger ordet "*ferie*" om den selvvalgte uddannelse). Det handler i første omgang mere om at komme væk fra arbejdet i en periode, end om en positiv interesse i uddannelse som led i en personlig udvikling eller en kollektiv frigørelse fra det nedslidende arbejde. Men ofte viser det sig, at de kortuddannedes oplevelse af almen uddannelse er overraskende positiv, og giver dem lyst til at fortsætte. Slagteriarbejdernes interesse for almen uddannelse skyldes desuden forventningerne til de fremtidige krav i arbejdet. Knap halvdelen (45%) forventer for eksempel, at flertallet i fremtiden får behov for at kunne læse og skrive dansk.

Endelig hænger den relativt store uddannelseinteresse også sammen med kulturelle forandringer i hverdagslivet, som medfører et øget behov for sociale og kommunikative kompetencer. Denne interesse kommer ofte til udtryk i diffuse ønsker om bedre at kunne følge med, at kunne diskutere med andre, og at blive bedre til at forstå andre. Det tolker jeg som udtryk for behov, der hænger sammen med opløsningen af arbejderkulturens lukkede miljøer og deres kulturelle indforståethed. I dag konfronteres de på mange områder med nye normer, værdier og fremmede kulturmønstre: I konsumverdenens mangfoldighed af symboler og livsstile, og i medieverdenens stadige afprøvning af grænserne for normalitet. Og ikke mindst i familierne, hvor de ændrede kønsroller og den øgede kulturelle afstand mellem generationerne betyder, at mændene oplever, at deres traditionelle autoritet ikke fungerer og at deres kommunikationsformer er utilstrækkelige.

Disse sammenhænge har jeg dog ikke i større omfang belyst i mine interviews, der fokuserer mere på sammenhængen mellem arbejde og uddannelsesinteresse.

Langt den største konkrete interesse ved selvvalgt uddannelse er for edb, selvom kun en tredjedel mener, at der i fremtiden bliver behov for at alle kan bruge edb på arbejdspladsen. Mange interviewpersonerne har anskaffet pc derhjemme, og har lyst til at lære mere om, hvad man kan bruge den til. For nogle spiller det også en rolle, at børnene i skolen bruger computere, og at de gerne vil følge med heri.

I forhold til arbejdet er det generelt en forudsætning for arbejdernes interesse i virksomhedsrettet uddannelse, at de kan komme til at bruge det, de lærer. Der ligger hos medarbejderne en generel modvilje overfor at deltage i uddannelse, hvis det fra ledelsens side kun har som formål, at komme af med nogle arbejdere i en periode for at undgå at fyre ferieaflødere, men uden at uddannelsen skal bruges til noget bagefter ("*kurser som parkeringsplads*").

Mange giver udtryk for, at de er usikre på, hvornår automatiseringen kommer, og hvad den kommer til at betyde. De efterlyser information fra ledelsen om, hvad der kræves til betjening af den ny teknologi. Ledelsen er mange steder tilbageholdende med at informere eller inddrage medarbejderne i diskussioner om den teknologi, der er under udvikling blandt andet på Slagteriernes Forskningsinstitut.

Sammenfattende er hverken de ufaglærte eller de faglærte traditionelt orienteret mod uddannelse. Der ligger i den arbejderkultur, som er under opløsning, barrierer mod uddannelse. Men samtidig er der tilsyneladende et opbrud igang, som viser sig i en overraskende stor interesse for almen uddannelse omend begrundelsen herfor er ofte mere negativ end positiv.

Samspillet mellem de tre felter: - en selvforstærkende dynamik

I det foregående har jeg undersøgt udviklingen i hvert af de tre felter for sig. Denne opdeling bygger på en antagelse om, at udviklingen på hvert af felterne har en vis egendynamik, der har betydning som selvstændig forklaringsfaktor. En mere sammenhængende forklaring på taylorismens betydning i branchen kræver også overvejelser over samspillet mellem de teknisk-økonomiske, institutionelle og kulturelle faktorer. Undervejs i det foregående har jeg flere steder peget på sådanne samspil. Nogle af disse vil jeg her til sidst forsøge at sammenfatte.

Udviklingen af taylorismen og den industrielle produktions fremgang på bekostning af den håndværksmæssige skyldes hovedsaglig industriproduktionens effektivitet i priskonkurrencen på eksportmarkederne. Gennem historisk betingede til landbruget koblinger har dansk kødindustri haft en stærk international konkurrenceevne (Lundvall, m.fl., 1986). Branchens fremtid er dog i dag truet på grund af industriens ringe forarbejdningsdybde, den svage udviklingsindsats, de stagnerende markeder, det ringe kapitalgrundlag, afhængigheden af EU's støtteordninger - og generelt den tayloristiske produktionsforms problemer i et højt lønsland som Danmark.

Det grundlæggende mønster i branchens industrialiseringsproces svarer til det, der klassisk er beskrevet med en specialisering og dequalificering af arbejdet (Blauner, 1964; Braverman, 1976). Den tayloristiske produktionsform har ført til en opsplittning og forenkling af arbejdsprocessen. Det har i andre industrier enten skabt forudsætninger for en automatisering af produktionen. Eller det har med transport- og kommunikationsteknologiens udvikling gjort det muligt at udflytte produktionen til lavtlønslande, hvor den - frigjort fra behovet for faglige kvalifikationer - kunne udføres mere konkurrencedygtigt. På et globaliseret marked har taylorismen i de fleste andre forbrugsvareindustrier vist sig ikke at være konkurrencedygtig i et højt lønsland som Danmark. Indenfor kødindustrien har både automatisering og udflytning hidtil i større omfang været umulig på grund af henholdsvis teknologiske forhold og råvarernes karakter af levende dyr.

Den tredje strategiske løsning på den konkurrenceklemme, som taylorismen og den standardiserede masseproduktion er havnet i, består i diversificering og specialisering i mere videnstung og kvalitetspræget produktion. Løsningen består i at satse på produktudvikling, øget forarbejdningsdybde og niche-produktion af kundetilpassede produkter for de mere krævende markedssegmenter. Denne løsning forudsætter en stærkere satsning på

forskning og udvikling og på at udvikle og udnytte medarbejdernes kvalifikationer i produktionen. En sådan løsning er hidtil blevet bremset i kødindustrien dels på grund af branchens ejerform med dens svage kapitalgrundlag og kortsigtede investeringspolitik. Dels hindres denne løsning af stærke ledelsestraditioner, som er præget af den hidtidige tayloristiske udviklingsvejs forestillinger og værdier. Disse ledelsestraditioner fastholdes blandt andet gennem branchens tradition for intern rekruttering af ledere. Der er dog opbrud på vej i dette mønster på grund af det stigende pres udefra.

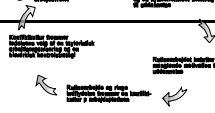
Den standardiserede masseproduktion har svært ved at fastholde sin position på et stadigt mere åbent globalt marked for kødprodukter. Der sker desuden en forskydning i styrkeforholdene mellem fødevarerindustrien og de store detailkæder, som skærper kravene til industrien om tilpassede specialprodukter og kortere leveringstider. Kravene til kvalitet, hygiejne, dyrevelfærd, leveringssikkerhed og fleksibilitet er stigende gennem hele produktionskæden. Desuden er der tegn på, at de hidtidige barrierer for automatisering på slagterierne er ved at blive brudt, således at en omfattende teknologisk rationalisering kan gennemføres. Alle disse forhold medfører, at det teknisk-økonomiske system stiller ændrede krav til arbejdernes kvalifikationer.

På det institutionelle felt præges forhandlingssystemet af et fordistisk bytteforhold, der kommer eksemplarisk til udtryk i akkordlønnen. Det udtrykkes også i det centralistiske aftalesystem, som afspejler en stærk hierarkisk struktur både i koncernerne og i den faglige organisation. Den adskillelse mellem faglærte og ufaglærte, som iøvrigt spiller en stor rolle for organiseringen på det danske arbejdsmarked, er i slagteribranchen stort set opløst, da næsten alle jobs kan besættes af enten faglærte eller ufaglærte (eventuelt med 5 - 10 ugers specialarbejderkurser). De faglærte har derfor ikke haft støtte af en faglig organisation til at hævde særskilte arbejdsområder for faglærte og til at sikre kvalificerede arbejdsopgaver til denne gruppe.

Der findes fortsat en lærlingeuddannelse som industrislagter. Men trods en revision i midten af 1990'erne har den gennem flere år været truet af nedlæggelse på grund af manglende søgning. Det må primært ses som en følge af, at uddannelsen ikke giver adgang til fagligt kvalificerede jobs på grund af den tayloristiske organisationsform i industrien.

På det kulturelle felt har jeg undersøgt slagteriarbejdernes holdninger til arbejde og uddannelse. Disse holdninger er præget af dels arbejdernes livshistoriske baggrund og af de vilkår, som arbejdet på slagterierne indebærer. Slagteriernes produktionsform indebærer på den ene side, at de efterspørger arbejdskraft, som kan udholde det monotone arbejde og indordne sig i både den hierarkiske arbejdsorganisation og under det uformelle fællesskabs normer. På den anden side søger mange kortuddannede, som har dårlige skoleerfaringer og ingen erhvervsuddannelse mod den type ufaglærte jobs, som slagterierne tilbyder. Myten om mulighederne for en høj løn i akkordarbejdet apellerer til deres materielle arbejdsværdier. Den traditionelle arbejdsorganisering og den kulturelle arv, som mange slagteriarbejdere har medbragt medfører, at de ikke er orienteret mod uddannelse, og at de afstår fra at søge jobs, som stiller krav skolekundskaber og formel uddannelse.

Slagterierne tilbyder en arbejderkultur, som værdsætter de manuelle, fysiske færdigheder og en traditionel arbejdsmoral. Her kan de kortuddannede indgå som anerkendte og lige-



stillede i arbejdspladsens fællesskab - og ikke, som i skolen og i den dominerende kultur i samfundet, nederst i et stillings- og uddannelseshierarki. I dette fællesskab fremhæves og værdsættes de kvalifikationer, som også var gældende i de forrige generationer, men som i stigende grad er utilstrækkelige eller ligefrem uanvendelige i det øvrige samfund.

I undersøgelser af kortuddannedes holdninger til uddannelse har det været diskuteret, om det er systemrelaterede eller personrelaterede (kulturelle) barrierer, der er vigtigst (Christensen, m.fl. 1997; AOF, 1998; Hansen, m.fl., 1994; Jørgensen, 1998). Mine undersøgelser fra slagteribranchen peger på et samspil mellem disse faktorer, som bevirker, at de kortuddannede ikke søger uddannelse.

Arbejderne i denne branche har ofte en kulturelt bestemt instrumentel uddannelsesorientering og en materiel og nytteorienteret holdning til arbejdet. Deres livsperspektiver og værdiorientering betyder, at de er mindre orienterede mod individuel karriere og boglig-formel viden. Denne kulturelle baggrund medvirker sandsynligvis til, at de bliver bedømt som mindre motiverede og at de klarer sig dårligere i skolen. Efter en kort skoleuddannelse søger de mod de rutineprægede og underordnede jobs, som objektivt er rådighed for dem på arbejdsmarkedet. I disse jobs oplever de ikke behov for uddannelse, og virksomhederne tilbyder dem ikke medarbejderuddannelse. Deres nedarvede uddannelsesorientering bestyrkes af kulturen på de tayloristiske arbejdspladser, der værdsætter de praktiske og kropslige færdigheder overfor den boglige og formelle uddannelse.

Gennem arbejdet får de således bekræftet den arbejds- og uddannelsesorientering, som deres tidligere socialisering lagde grunden til. Den svage uddannelsesbaggrund og den instrumentelle arbejdsorientering gør det vanskeligt for dem at tage hånd om egen situation på arbejdsmarkedet, og flytte til jobs eller brancher, hvor de kunne opnå muligheder for læring og udvikling i arbejdet, og hvor de dermed kunne få motivation til uddannelse.

Hermed er beskrevet et selvforstærkende kredsløb, der reproducerer en arbejderkultur, hvori uddannelse betragtes som et nødvendigt onde eller som et middel til opnåelse af specifikke goder, for eksempel bestemte jobs. De subjektive orienteringsmønstre og de objektive livsvilkår passer sammen. Socialiseringen til arbejdet i familien og gennem skoleforløbet og socialiseringen i arbejdspladskulturen svarer overens. På den ene side videreføres de traditionelle arbejdermiljøers værdier og forestillinger gennem uddannelses-mønstre, arbejdskarrierer og livsforløb, og på den anden side videreføres en tayloristisk arbejdsorganisering med indholdstømte jobtyper i et samfund, hvor denne produktionsform ellers er under opløsning.

Figur 3 på næste side viser i forenklet form, hvorledes arbejderkulturens holdninger til uddannelse og arbejde udgør forudsætninger for slagteribranchens tayloristiske udviklingsbane. Modellen er med inspiration fra Bourdieu et forsøg på en *relationel* forklaring på det sociale felts udvikling til forskel fra forklaringer, der søger efter kausale og funktionelle forklaringer. Jeg har primært undersøgt den højre side af disse selvforstærkende forhold i branchen, der vedrører arbejderne værdiorienteringer. Det skal tilføjes, at jeg

ikke opfatter figuren som nogen udtømmende forklaringsmodel for taylorismens dynamik i branchen. Fastholdelsen af den tayloristiske strategi har først og fremmest sin baggrund i, at denne strategi hidtil har haft relativ økonomisk succes. Baggrunden for dette er blandt andet en række økonomiske og teknologiske faktorer, der er beskrevet tidligere, men som ikke indgår i figuren her.

Den fortsatte dominans af taylorismen skyldes også de konfliktprægede samarbejdsrelationer, der er udviklet i branchen. Det har gjort det meget vanskeligt at iværksætte forsøg med ændret arbejdsorganisering, fordi den nødvendige gensidige tillid mellem parterne ikke har været tilstede. Slagteriernes konfliktkultur har udviklet en ledelsesform, der bygger på centralisme, kontrol fra oven, ringe tillid til medarbejderne og en autoritær ledelsesstil. De forestillinger om medarbejderne, som indgår i denne ledelseskultur, begrænser de muligheder for forandringer, der realistisk kan tænkes på ledelsesniveau.

Ledelsesstrategien og den valgte produktionsform er således betinget af branchens hidtidige udviklingbane, af slagteriernes traditionelle rekrutteringsbase og af slagteriarbejdernes arbejdsmoral og kulturelt bestemte værdiorienteringer.

I den aktuelle debat om nye produktionskoncepter og menneskelige ressourcer er det en ofte udtalt - forestilling, at den subjektive faktor først nu bliver aktuel i det industrielle arbejde. Min undersøgelse peger på, at en bestemt form for arbejdsorganisering hidtil har været en forudsætning at slagterierne med succes har kunnet fastholde de tayloristiske rationaliseringsprincipper. Forudsætningen har været tilstedeværelsen af en arbejdsstyrke, der accepterede det indholdstømte og nedslidende arbejde og de autoritære organisationsformer til gengæld for en relativt høj løn. Desuden har de indgået i et fællesskab og en arbejderkultur, der har givet status, anerkendelse og social integration, som den formelle organisering af produktionen ikke har kunnet tilbyde.

På denne måde er der sammenhæng mellem slagteribranchens fastlåste rationaliseringsform og mange slagteriarbejders fastlåste livsforløb. Slagteriarbejderne fastholdes i lavt-kvalificerede jobs, som fastlåser dem psykisk og økonomisk. Arbejdet medfører dequalificering og tab af selvværd og modvirker udviklingen af alternative fremtidsforestillinger.

Særligt har akkordsystemet har været med til at fastholde taylorismen, idet denne lønform har muliggjort produktivitetstigninger, som ellers kun ville være mulige gennem automatiseringer eller gennem udviklingen af en anden produktionsform, der i højere grad bygger på kvalificeret arbejdskraft. Trods vedvarende kritik af akkordsystemets konsekvenser indenfor og udenfor forbundets rækker, har NNF ikke indtil nu prioriteret afskaffelsen af akkordsystemet. Det skyldes dels modstand fra arbejdsgiverne, som dog viser tegn på at ønske de rene akkorder afløst af lønssystemer, der belønner kvalitet og kvalifikationer. Det skyldes også en institutionel træghed i den faglige organisation, hvis ledelse i høj grad repræsenterer den traditionelle arbejderkultur. Samt indflydelsen fra den gruppe af slagteriarbejdere, som på grund af relativt høje lønninger, oplever akkordsystemet som en fordel.

Der er dog som beskrevet ovenfor tegn på opbrud både fra oven, i ledelsens krav til de ansatte, og et opbrud fra neden, i slagteriarbejdernes holdninger til arbejde og uddannelse. På nogle områder peger disse opbrud i sammen retning, og kan udgøre grundlaget for nye

samarbejdsformer og nye former for arbejdsorganisering. Uddannelse og udvikling i arbejdet kan i princippet udgøre elementer i et nyt bytteforhold til afløsning af fordismen. Men der er ingen garanti på forhånd for at disse opbrud passer sammen. Medarbejdergruppen er i dag meget uensartet sammensat med hensyn til alder, køn, etnicitet, tilknytning til branchen og social baggrund. Opbruddet i arbejdsværdier og tendensen til nyorientering viser sig at være meget forskellig for forskellige grupper af slagteriarbejdere. På ledelsesside er der sket et tydeligt skifte i diskursen hen mod en opvurdering af medarbejderne, som i højere grad omtales som en ressource for virksomhedens udvikling - og ikke kun som en barriere for intensivering af arbejdet. Virksomhedernes personalepolitiske praksis peger dog ofte i modsat retning, som når de ønsker at løse rekrutteringsproblemerne ved at importere arbejdskraft fra udlandet.

De store forandringer, der må forudses i den kommende år i branchen, kan ligesåvel føre til øgede modsætningsforhold og konflikter, som til en afvikling af taylorismens konfliktkultur. Udfaldet afhænger blandt andet af, hvordan forandringerne forsøges gennemført fra ledelsesside - især hvordan medarbejderne inddrages i forandringsprocessen.

I de seneste år har der især været fokus på uddannelse som middel til at forberede og iværksætte forandringer i virksomhederne. Begge de to store koncerner i branchen har etableret uddannelsesplanlægning og den ene har indført uddannelsessamtaler for slagteriarbejderne.

Det selvforstærkende kredsløb, som er skitseret ovenfor, udgjorde hypotesen for den medlemsundersøgelse for NNF, som jeg var ansvarlig for (Bilfeldt og Jørgensen, 1996:4). Min konklusion i denne undersøgelse var, at der er forudsætninger tilstede blandt mindst halvdelen af NNFs medlemmer for at bryde med den tayloristiske tradition. Det viste sig mest klart i interessen for flere faglige udfordringer, mere ansvar i arbejdet, og i interessen for uddannelse.

Det stiller spørgsmålet, hvilken rolle uddannelse og uddannelsesplanlægning kan spille for forandringer i arbejdets organisering? Dette spørgsmål vil jeg diskutere i det følgende kapitel (kapitel 9). I kapitel 10 vil jeg derefter beskrive nogle erfaringer med uddannelsesplanlægning på to slagterier, som har haft hver deres tilgang hertil.

9. Samspil mellem uddannelse og organisationsforandring

I forlængelse af den model af taylorismens dynamik, som jeg opstillede i sidste kapitel, vil jeg i dette kapitel stille spørgsmålet om, hvordan denne logik kan brydes af aktørerne selv. Det vil jeg gøre ved at diskutere mulighederne for at uddannelse kan være rum for refleksion og læring, der kan bidrage til social forandring. I forhold til uddannelsesplanlægning er spørgsmålet om læring og refleksivitet centralt, fordi det giver mulighed for at forstå, hvordan en frigørelse fra strukturel tvang kan finde sted gennem bevidst koordineret handling. Gennem refleksion over egen placering i den sociale struktur og de utilsigtede konsekvenser af egne handlingsmønstre er der mulighed for, at aktørerne indefra kan bryde med den selvforstærkende dynamik, som jeg har beskrevet. Med forklaringsmodellen i sidste kapitel pegede jeg på, hvordan de enkelte elementer i det felt, som jeg undersøgte, gensidigt betingede hinanden. Modellen beskriver taylorismen som en strukturel logik, hvor aktørernes holdninger er formet af den sociale struktur, og medvirker til at fastholde denne.

Taylorismen er traditionelt i økonomiske og industrisociologiske analyser forklaret som udtryk for en strukturel logik - jævnfør kapitel 2. Hos for eksempel Braverman (1976) udgøres logikken af kapitalens iboende trang til at bemægtige sig kontrollen med arbejdsprocessen og dequalificere arbejdet. Den marxistisk inspirerede, tyske industrisociologi har ifølge Gerhardt Brandt (1984) bygget på grundforestillinger om enten kapitalens subsumptionstvang eller produktivkraftudviklingen, som de bestemmende kræfter. I sådanne tilgange forklares arbejdets udvikling som udfoldelse af en given systemlogik. Aktørerne beskrives som underlagt en strukturel tvang, der bestemmer deres handlinger og holdninger, og som de i bedste fald blot kan gøre modstand imod.

Problemet med denne form for analyser er, at de ikke giver plads til at aktørerne kan forandre den sociale struktur gennem bevidst, koordineret handling. Desuden betragtes strukturer og aktører som adskilte størrelser, der teoretisk og metodisk forstås på forskellig måde.

De strukturelle forhold beskrives med brug af kausale og funktionelle forklaringer, som for eksempel når produktionssystemets behov siges at bestemme, hvordan uddannelsessystemet er indrettet. Sådanne forklaringer benyttes dog ofte uden at vise, hvordan de funktionelle sammenhænge konkret virker gennem feedback-mekanismer (Johansson, Lena, 1982). For at forklare sociale fænomener postuleres der bestemte systembehov, hvoraf fænomenerne hævdes at være en funktion. Funktionalistiske forklaringer bygger således

ofte på en form for cirkelslutninger. De implicerer herved en højere grad af social sammenhængskraft, af "funktionelt fit" i det sociale system, end der faktisk findes.

Dermed bliver det vanskeligt at forklare, hvordan social forandring kan finde sted. Mens funktionelle forklaringer tildeler systemer - og ikke aktører - rationalitet, kan en aktøranalyse åbne for at forstå det intentionelle indhold i handlingerne. Det kan afsløre den betingede og modsætningsfyldte karakter af en praksis, der ellers blot er tildelt en bestemt funktion.

Aktør-perspektivet benytter sig af tolkende metoder og intentionelle forklaringer og af aktører, der ofte betragtes som rationelt handlende enkeltindivider. Perspektivet er her aktørernes liv, tanker og handlinger indenfor en social struktur, som findes udenfor, som noget eksternt i forhold til aktørerne.

Det teoretiske arbejde hos både Giddens og Bourdieu udgør forsøg på at komme ud over denne modstilling af aktør og struktur, af subjekt og objekt, af det levede liv og de objektive livsvilkår. Hos Bourdieu sker dette blandt andet gennem habitusbegrebet, som betegner en kropslig internalisering af de ydre livsvilkår, som beskrevet i kapitel 5 (side 117f). I kraft af sin habitus er den sociale agent styret af nogle grundlæggende handlingsdispositioner, men samtidig er den konkrete praksis betinget af en åben udfoldelse af situationsbestemte strategier.

For Giddens sker sammentænkningen gennem strukturations-teorien, som fremhæver, at strukturer eksisterer som nedlagt i den sociale praksis og i aktørernes rutinerede handlingsmønstre. Han fremhæver samtidigt, at strukturer både er begrænsninger og ressourcer, som aktørernes trækker på - og som de forandrer, når de bruger dem.

Hos begge teoretikere står *praksis*-begrebet centralt i forsøget på at komme ud over struktur-aktør dikotomien, og bryde med den rationalistiske og funktionalistiske sociologiske forklaringer af menneskelig handling. Der er dog forskel på de to sociologers forsøg på at sammentænke struktur- og aktørperspektivet.

Giddens (1984) skelner mellem viden på flere niveauer: et praktisk, et diskursivt og et ubevidst niveau. Den praktiske bevidsthed knytter sig til de rutinerede handlingsmønstre, som dominerer i hverdagens aktiviteter. Den diskursive eller reflektive bevidsthed knytter sig derimod til situationer, hvor den tætte sammenknytning af handlen og tænkning i kropsliggjorte handlingsmønstre bliver brudt, og hvor disse handlings- og tanke-mønstre selv bliver genstand for refleksion. Giddens beskriver forholdet mellem den praktiske og den diskursive bevidsthed som en flydende og foranderlig grænse. Det handler simpelthen om forskellen mellem, hvad der kan siges, og hvad der normalt blot bliver gjort (Giddens 1984:7). Desuden påvirkes både bevidste og rutineprægede handlinger af ubevidste handlingstilskyndelser, som normalt unddrager sig bevidst refleksion.

Bourdieu (1990) fremhæver, at handlinger er underlagt en *praktisk logik*, og at de ikke generelt kan forstås som resultatet af bevidste og rationelle planer. Hos Bourdieu dominerer de strukturelle forklaringer og vægten er på forklaringer af den sociale reproduktion. Det hænger blandt andet sammen med, at habitus forstås som en rent socialt produceret kategori. Habitus dannes tidligt i livet gennem indkorporering af de ydre livsvilkår, og bestemmer de fremtidige perceptions- og handlingsmønstre. Bourdieu fremhæver forskel-

len mellem den teoretiske logik hos forskeren og den praktiske logik bag hverdagslivets handlingsmønstre. Han mener, at det kun i særlige krisesituationer er muligt for aktørerne at reflektere over forudsætningerne for deres egne handlings- og tankemønstre. Refleksion er normalt forbeholdt udenforstående, som de intellektuelle, som kan bryde med feltets selvforståelse og dermed få øje på den strukturelle logik, som er skjult for aktørerne selv.

Hvis Bourdieus tilgang skal vurderes i forhold til mulighederne for læring, indebærer den, at læringen holder sig indenfor de grundskemaer, som bliver skabt i den tidligere barndom, og som normalt bliver bekræftet af den senere livsbane. Socialiseringen bestemmer livsforløbet ved at udstyre aktørerne med handlingsdispositioner, der medfører at de "naturligt" søger mod en social position, der passer med deres habitus.

Den praksisbundne ekspertise, der ligger i habitus, "det praktiske mesterskab", ikke kan overskride de ureflekterede handlingsforudsætninger, som ekspertisen bygger på. Som Jean Lave (1997) påpeger, så mangler Bourdieu et egentligt læringsbegreb. Dannelsen af habitus sker tilsyneladende som en konfliktløs indprentning af de sociale vilkår med individet som passiv modtager og ikke som aktivt bearbejdende subjekt. Uddannelsessystemet betragtes som et socialt felt i sig selv, som primært har som funktion at bidrage til reproduktionen af den givne sociale orden (Bourdieu og Passeron, 1995).

Bourdies teori lægger således vægten på at forklare, hvordan den sociale reproduktion foregår, fremfor på hvordan sociale forandringer finder sted. Forandringer påtvinges aktørerne udefra eller sker som utilsigtede resultater af deres praksisbundne handlingsmønstre, og ikke gennem bevidst koordinerede handlinger og på grundlag af aktørernes kritiske selvindsigt.

Den forklaring på den tayloristiske dynamik, som jeg beskrev i sidste kapitel, er inspireret af Bourdieus teori om, hvordan felt og habitus gensidigt betinger hinanden. Bourdieu mener, at for langt de fleste mennesker passer subjektive og objektive strukturer sammen. De kommer på grund af deres habitus til at leve et liv, hvor de gang på gang kommer ud for erfaringer, der bekræfter deres tidligt indsocialiserede holdninger (Bourdieu og Wacquant, 1996:118).

Bourdieu åbner dog for at den determinisme, som præger hans beskrivelser af den sociale praksis, kan brydes ved at aktørerne bliver bevidste om de strukturelle kræfter, der indvirker på deres handlinger. De sociale agenter bliver kun determineret i det omfang de determinere sig selv. Han mener dog, at aktørernes erkendelse af forudsætningerne for deres egne handlingsmønstre og et brud hermed kun kan finde sted i krisesituationer, hvor de kropsliggjorte handlingsdispositioner ikke fungerer længere.

Det betyder, at refleksion normalt kun finder sted som reaktion på ydre forandringer, der tvinger aktøren til at tilpasse sig til de nye vilkår. Og selv da forudsætter refleksion tilstedeværelsen af intellektuelle redskaber og begreber, der gør det muligt at objektivere egne traditionsbestemte tanke- og handlingsmønstre. Det sætter grænser for aktørernes muligheder for refleksion over egen praksis. Bourdieu skelner ikke i den henseende mellem førmoderne og moderne samfund. I modsætning hertil fremhæver Giddens, hvordan traditionsbundne handlingsformer bliver opløst i det refleksivt moderne eller "post-traditionelle" samfund (Giddens, 1994).

Giddens beskriver refleksion som en integreret del af det moderne samfundsliv. Det mener han blandt andet hænger sammen med den stigende usikkerhed, som den videnskabelige oplysning af verden paradoksalt nok har medført - og som også uddannelse bidrager til.

Giddens (1990) taler om to forskellige former for refleksivitet. Den grundlæggende refleksivitet ("*reflexive monitoring of action*") finder sted som individets løbende selvovervågning af den kontinuerte handlingsstrøm i lyset af hensigter og erfaringer. Til forskel herfra indebærer *modernitetens refleksivitet* en mere radikal omtolkning af rutiner og traditioner i lyset af alternative handlingsmuligheder og forestillinger.

Udviklingen af denne mere omfattende refleksivitet skyldes blandt andet modernitetens løsrivelse af den sociale praksis fra dens lokale og tidsbundne forankring, hvilket indebærer, at forskellige former for praksis konfronteres med hinanden. Refleksiviteten skyldes også den stigende mængde af ny information, som de overleverede handlingsmønstre hele tiden bliver konfronteret med. Det sker blandt andet som følge af, at ekspertviden om samfundet vender tilbage til samfundet selv, og dermed bidrager til en stadig omtolkning af den sociale praksis - den såkaldte dobbelthermeneutik (Giddens, 1984: 184). Med dette begreb om refleksivitet er der åbnet en mulighed for at uddannelse kan udgøre rum for refleksion og læring som led i social forandring.

Dette spørgsmål vil jeg uddybe senere. Først vil jeg vende tilbage til spørgsmålet om forholdet mellem aktør og struktur og om karakteren af den sociale reproduktion, som ligger i den forklaring på taylorismen, som jeg startede artiklen med. Det er nødvendigt for at forstå, hvor potentialerne for læring og forandring ligger.

Tilpasning og modstand

Hos Bourdieu fremstår, som nævnt, forholdet mellem de ydre sociale vilkår og individets holdninger og handlingsmønstre som en ret gnidningsløs tilpasning. Som sådan bidrager hans tilgang til at forklare den kontinuitet i de sociale strukturer, som for eksempel den tayloristiske produktionsform i slagteribranchen. Bourdieus teori har sværere ved at forklare, hvordan sociale forandringer finder sted som integreret del af den sociale praksis.

Det skyldes efter min mening, at han opererer med "oversocialiserede" aktører. Aktørerne tildeles ikke en rolle som aktive og forandrende subjekter og beskrivelser af deres indre dynamik er stort set fraværende. Til forskel herfra fremhæver Giddens aktørernes aktivt forandrende rolle i den sociale struktur, og dermed den åbne og betingede karakter af disse strukturer. Han beskriver aktørerne som "*vidende aktører*", altså som subjekter, som har indsigt i dele af de sociale strukturer, og som bevidst kan gøre modstand mod og forandre den strukturelle tvang.

I forklaringen på taylorismen ovenfor fremhævede jeg arbejderkulturens rolle i tilpasningen af medarbejderne til den givne produktionsform. Denne vægtning skyldes ønsket om at forklare kontinuiteten i den tayloristiske tradition. Men den kulturelle tilpasning er ikke nogen funktionel mekanisme, der sikres af produktionssystemet selv. Det beskrevne sam-

spil kan således ikke forstås på den måde, at et systembehov i produktionen automatisk dækkes via socialisering og uddannelse.

Den *tilpasning* af slagteriarbejderne til de givne vilkår, som arbejdspladskulturen medvirker til, findes samtidig med en *modstand* mod de givne vilkår. Socialiseringen i arbejderkulturen har som et centralt træk modstand mod den disciplinering, sortering og undertrykkelse, som ligger i skolesystemet og på det industrielle arbejdsmarked. Denne modstand udgør et potentiale for forandring og sætter spørgsmålstejn ved reproduktionen af den givne sociale struktur.

Slagteriarbejderne har traditionelt udgjort en militant og fagligt stærk arbejdergruppe, hvilket er kommet til udtryk både i mange konflikter omkring de centrale overenskomster og en tradition for hyppige lokale strejker. Standsningen af disse konflikter har i mange tilfælde krævet direkte politiske indgreb - ofte med henvisning til eksporten og samfundøkonomien (Grelle og Knudsen, 1995). Arbejderkulturen kan således ikke beskrives som nogen konfliktløs tilpasning til vilkårene i produktionssystemet.

Men den faglige kamp har ikke generelt været vendt mod den tayloristiske organisering af arbejdet og den autoritære ledelsesform, men har primært handlet om løn- og arbejdstid. Det må blandt andet forstås i lyset af det knaphedssamfund, som den ældre generation af slagteriarbejdere, har deres rødder i (Andersen, 1996).

Modstanden på arbejdspladserne har i perioder sat spørgsmålstejn ved de tayloristiske arbejdsvilkår (Braskhøj, 1979), men arbejderne faglige organisation har optrådt som garant for opretholdelsen af det givne bytteforhold. Den faglige kamp er herved blevet holdt indenfor fordismens rammer, hvor der kæmpes om fordelingen af produktionsresultatet, mens arbejdets indhold og organisering forbliver et ledelsesanliggende.

Siden 1970'erne har krav til arbejdsmiljøet og fra starten af 1990'erne har krav til produktkvaliteten spillet en stigende rolle i fagforbundet NNFs faglige profil, men disse krav er ikke blevet integreret i den faglige politik. Det har for eksempel ikke ført til krav fra forbundet om afskaffelse af det akkordsystem, som har spillet en væsentlig rolle i forringelsen af arbejdsmiljøet indenfor området.

Men det kan ikke forstås sådan, at arbejderne modsætningfrit har tilpasset sig det dominerende bytteforholds betingelser. Både forholdet mellem forbund og medlemmer, mellem virksomhedsledelse og medarbejdere og forholdet mellem slagteriarbejdernes egne livssfærer (arbejdsliv - øvrige liv) har været præget af modsætninger.

Disse modsætninger følger sig til en række andre modsætninger, som har vist sig i mine undersøgelser af arbejdspladskulturen og det sociale liv på slagterierne. Der er både beskrivelser af et stærkt sammenhold og solidaritet, og af indbyrdes konkurrence og samarbejdsproblemer. Omgangstonen beskrives som både fri og åben, og samtidig som hård og intolerant. Arbejdet beskrives både som frit og selvbestemt (især enkeltmandsakkorderne), og som bundet, ufrit og tvangspræget. Og forholdet mellem medarbejdere og ledelse opfattes både som et lige bytteforhold og som et ulige magtforhold.

Disse modsigelser må ses som udtryk for modsætninger i et arbejdsliv, der tilbyder ringe muligheder for selvregulering eller personlig udfoldelse, men hvori medarbejderne på trods heraf forsøger at skabe sig frirum, arbejdsglæde og subjektiv mening. Heri ligger en

fremhævelse af det positive indhold, som kan tilskrives arbejdet, eller som kan tilkæmpes: Fællesskabet, den indbyrdes lighed overfor virksomhedsledelsen, og de tilkæmpede sprækker af frirum og mening i arbejdet. Samtidig ligger heri en fortrængning af arbejdets karakter som hårdt, ufrit og nedslidende, og en omtolkning af disse vilkår i positiv retning som et forsvar mod den psykiske nedbrydning, som arbejdets karakter potentielt indebærer. Disse psykiske forsvarsmekanismer og de kulturelle figurer, som de afføder, bidrager til at opretholde arbejdernes selvværd og overlevelse i et inhumant arbejde. Men de bidrager også til at fremstille de givne vilkår som naturlige og nødvendige og til at harmonisere de faktiske modsætningsforhold i arbejdet. Dermed virker de konserverende på de givne arbejdsforhold og skaber modstand mod forandring.

Samtidig modvirker disse træk ved arbejderkulturen, at arbejderne optræder samlet mod tempoforøgelserne, arbejdets organisering, akkordsystemet og de autoritære ledelsesformer. Der er således træk i arbejderkulturen, der modvirker forandringer i arbejdets organisering, selvom dette kunne reducere nedslidningen og de kvalificeringen i arbejdet. Modsætningerne i arbejdernes selvforståelse og i deres forståelse af arbejdets udgør dog samtidig et potentiale for læring og forandring. Dynamikken i en læreproces ligger i bearbejdningen af den modsætningsfyldte realitet.

Men arbejdspladsen udgør ikke et læringsmiljø, der kan bryde de kulturelle traditioner og de rutineprægede handlingsmønstre. De begrænsede kommunikationsmuligheder og arbejdets tvangsprægede og fastlåste karakter gør det vanskeligt i arbejdssituationen at abstrahere fra arbejdsvilkårene, som de er. Og manglen på selvstændighed og dispositionsmuligheder i arbejdet gør det umuligt for arbejderne selv at afprøve alternative arbejdsformer og nye former for samarbejde.

Det fører til spørgsmålet om, hvorvidt uddannelse kan tilbyde mulighed rum for refleksion, det vil sige for bearbejdning af de modsætninger, som jeg har beskrevet. Samt hvad forholdet er mellem refleksion og ændring af den sociale praksis på arbejdspladsen.

Læring og social praksis

Den tidligere diskussion om forståelsen af praksis hos Bourdieu og Giddens peger på, at hverdagspraksis på arbejdspladsen og den bevidste refleksion følger hver sin logik. På den ene side forløber den rutinerede hverdagspraksis efter en logik, som er bundet til den konkrete sociale kontekst i tid og rum, og som er bestemt af deltagernes kropsliggjorte livshistorie, deres habitus. Ihvertfald dele af de kropslige og socialt bestemte handlingsmønstre unddrager sig bevidst kontrol og forandring. På den anden side er der mulighed for at dele af de overleverede traditioner og rutinerede praksisformer kan gøres til genstand for refleksion. Det kan finde sted, når de givne handlingsmønstre holder op med at fungere, som de plejer, fordi omverdenen har forandret sig. Eller det kan ske, når den givne praksis konfronteres med andre former for praksis, eller ved at praksis bliver omtolket gennem brug af teorier og begreber, som er hentet udefra. Eller det kan ske, når ikke blot praksis men også personens eget forhold til praksis gøres til genstand for (selv-) re-

fleksion. Refleksionen kan ændre forståelsen af praksis og åbne for alternative handlemuligheder, som medfører, at aktørerne bevidst og koordineret kan forandre deres praksis.

For at komme tættere på, hvad disse abstrakte pointer indebærer for uddannelse, vil jeg se på, hvad de to nøglebegreber, *social praksis* og *refleksion*, betyder i forhold til læring. Den sociologiske handlingsteori og den pædagogisk-didaktiske teori udgør godt nok to forskellige teoritraditioner, men i de senere års debat om praksislæring har begge de to nævnte begreber haft en central betydning (Lave og Wenger, 1991; Kvale og Nielsen, 1999; Schön, 1987). I det følgende vil jeg primært tage udgangspunkt i Lave og Wengers bog fra 1991, når jeg henviser til "teorien om praksislæring". Først vil jeg se på forholdet mellem praksis og læring.

Forståelsen af læring som knyttet til social praksis indebærer en kritik af den i skolesystemet dominerende kognitivistiske og psykologiske forståelse af læring. Læring forstås her primært som en intellektuel proces, der foregår inde i hovedet på enkeltindivider. Denne traditionelle læringsteori bygger på en subjekt-objekt dikotomi, hvis grundfigur er et erkendende individ, der begriber noget om et objekt gennem dannelsen af kognitive strukturer. Teorien om praksislæring peger overfor dette på, at læring foregår ved at deltage i en social praksis både gennem aktiv og kropslig involvering og ved at opnå delagtighed i praksisfællesskabets viden. Erkendelse og viden opstår ikke i en frit svævende bevidsthed, men gennem menneskers aktive, kollektive bearbejdning af omverden - i en social praksis.

Det er dog i teorien uklart, om denne forståelse af læring som knyttet til social praksis skal forstås som indføring i en *lokal* praksis og viden, som især teoriens danske fortalere lægger op til med fokuseringen på mesterlæren (Kvale og Nielsen, 1999). Eller om læring skal forstås som knyttet til *samfundsmæssige* praksisformer, sådan som det ligger i erfaringsbegrebet (Olesen, 1998). Hvis læring forstås som knyttet til reproduktionen af lokale praksisformer (fag og fællesskaber på arbejdspladsen), får den en konserverende karakter. Og det er svært at se, hvordan en fælles samfundsmæssig fornuft kan etableres. En forståelse af praksis som samfundsmæssig åbner derimod for at forstå, hvordan viden er socialt produceret og knyttet til sociale interesser og rationaler. Med et begreb om samfundsmæssige praksisformer er det desuden muligt at etablere en ramme indenfor hvilken de lokale og handlingsbundne former for viden kan forhandles ud fra fælles gyldighedskrav. Konkret betyder det, at den lokale logik i slagteribranchen, der gør taylorismen fornuftig set indefra, kan mødes med en samfundsmæssig logik, der er kritisk overfor taylorismen.

Praksislæring indebærer en kritik af uddannelsessystemets "skolastiske paradigme" (Wackerhausen, 1997), ifølge hvilken tilegnelsen af viden er adskilt fra den sociale kontekst, hvori denne viden skal anvendes. Adskillelsen medfører, at skolen dyrker viden, som er abstrakt og diskursiv, og at den opfatter handlen som styret af abstrakte regler. Praksis er anvendt teori. Samtidig medfører det, at skolesystemet for deltagerne bliver et praksisfelt i sig selv med sin egen rationalitet. Deltagerne lærer her den sociale orden, som skolen repræsenterer. Det vil sige, at de lærer at reproducere den i systemet værdsatte abstrakte viden

og de gældende normer, som led i en praksis, der handler om at stige op indenfor systemet, bestå eksamener og opnå titler (Lave og Wenger, 1991; Lave, 1996).

Både i forståelsen af praksis og i kritikken af uddannelsessystemet er der her paralleller til Bourdieu (Bourdieu, 1984; Bourdieu og Passeron, 1995), selvom Jean Lave er kritisk overfor Bourdieus strukturalisme. Pointen i at betragte læring som bundet til konteksten, som *situeret* - også i skolesystemet - er, at man bryder med skolens selvforståelse, ifølge hvilken man i skolen lærer for livet (deltagerens eget liv, samfundslivet eller erhvervslivet). I stedet rettes opmærksomheden mod den sociale orden i skolesystemet selv og skolens "skjulte læreplan". Til gengæld forsvinder muligheden for at forstå, hvordan den læring, der foregår i uddannelsessystemet, spiller sammen praksis i andre sociale felter - som på arbejdspladsen.

I den radikale udgave af situeret læring er der ingen muligheder for "transfer" mellem læring, der foregår i forskellige kontekster. Hvis skolen udelukkende betragtes som et socialt felt (eller et praksisfællesskab) i sig selv, udelukker det, at uddannelse kan bidrage til ændringer i arbejdets organisering i produktionen. Når teorien kan føre til sådan en konklusion, skyldes det blandt andet, at den savner et samfundsbegreb. Den betragter de enkelte fællesskaber og deres sociale praksiser som lokale og adskilte, og ser dem ikke som indskrevet i en samfundsmæssig helhed, der forbinder dem med hinanden. At betragte de lokale fællesskaber eller de sociale felter som selvstændige enheder udelukker ikke, at de samtidig forstås i en større sammenhæng.

Lave (1991) og Schön (1987) opfatter i lighed med Bourdieu ikke handlen som bevidst, regelstyret og målrationel, men som bestemt af kropsligt indlejret praksisviden. Og i lighed med Bourdieus praksisteori understreger teorien om praksislæring, at læring altid er kontekstbundet, "situeret" (Lave og Wenger, 1991) og knyttet til socialt forankrede praksisformer. Derfor opfatter de tænkning og handling som integrerede dele af praksis. Teorien om praksislæring handler ikke primært om læring som led i social forandring, men om læring gennem indsocialisering i et givet fællesskab og i dette fællesskabs helhed af normer, værdier og traditioner. Teorien bidrager derfor mere til at forstå den sociale reproduktion end til at forstå social forandring, selvom der åbnes for, at optagelsen af nye deltagere i fællesskaberne også ændrer den bestående viden (Kvale og Nielsen, 1998:244).

På trods af Laves kritik af Bourdieus determinisme er det et fælles træk hos begge, at de opererer med en "oversocialiseret" aktør. Aktøren eller deltageren forstås fra et rent sociologisk perspektiv, og ses som bestemt af sin sociale position, hvad enten det er i det sociale felt hos Bourdieu eller i praksisfællesskabet hos Lave. Begge mangler et begreb om læring som subjektiv bearbejdningsproces. De ser læring som *socialt situeret*, men ser ikke læring som en *subjektiv* proces i et livshistorisk perspektiv.

Med henvisning til den opfattelse af læring, som ligger i erfaringsbegrebet, mener jeg, at læring må forstås som en samtidig bearbejdning af en ydre genstand, der læres noget om, og af en indre erfaring, som er dannet gennem livshistorien (Olesen, 1985). Erfaringer er socialt produceret, i og med at de trækker på kulturelt givne værdier og sociale normer. Men samtidig har erfaringer en subjektiv dimension, som involverer ambivalenser og

modsætningsfyldte handlingsdispositioner. Til disse ambivalenser hører modsætninger mellem på den ene side kropslige oplevelser af lyst og ulyst, som ikke har kunnet sprogliggøres og som derfor er fortrængt, og på den anden side sproglig viden, som ikke har kunnet erfares kropsligt, som for eksempel sociale normer, der er blevet påtvunget. Man kan tale om kropslige erfaringer, som er *gjort tavse*, og som er fortrængt socialt og psykisk, fordi de strider mod kollektive normer eller er forbundet med forbudte følelser. Set i dette lys er der ikke blot tale om forskellige former for viden (hhv praktisk-kropslig og diskursiv), som svarer til forskellige praksisformer. Forholdet mellem forskellige vidensformer drejer sig også om indre psykiske konflikter mellem på den ene side fortrængte følelser og kropslige handlingsdispositioner og på den anden side de socialt accepterede vidensformer og handlingsmønstre.

Den modsætningsfyldte subjektivitet må inddrages i forståelsen af læring, fordi det er den subjektive betydning, som individet tillægger en given situation, der bestemmer situationens læringspotentiale (Hansen, 1998; Olesen, 1998). Den subjektive betydning omfatter oplevelsen af den samlede sociale situation med de erindringsspor, som den aktiverer, med dens følelsesmæssige kvaliteter, med oplevelsen af implicitte magtforhold og konflikter, og med oplevelsen af de øvrige deltageres hensigter og forventninger. Det betyder, at læring ikke kun kan forstås som en funktion af deltagerens objektive position (hos Jean Lave: "den perifere deltagelse") i et fællesskab. Læring må også forstås som en subjektiv proces for at forklare, hvorfor forskellige individer lærer noget forskelligt i den samme position i det samme læringsmiljø. Deltagelse i et givet læringsmiljø har forskellig betydning i forskellige deltageres livshistorie.

Denne diskussion indebærer to pointer. Den ene er, at læring har en subjektiv dybde dimension, som vedrører forholdet mellem på den ene side det bevidste og diskursive og på den anden side det ubevidste og kropsligt-emotionelle. Den anden er, at læring foregår som led i individets forsøg på at skabe mening og sammenhæng i sit livsforløb på tværs af de sociale sammenhænge, det bevæger sig igennem.

Dette problem i teorien om praksislæring er der taget skridt til at løse ved at skifte fokus fra læring gennem optagelse i ét givet praksisfællesskab og til læring gennem bevægelser mellem forskellige praksisfællesskaber (Østerlund, 1996) og med begrebet personlige deltagerbaner (Dreier, 1999). Det åbner for at forstå læring, som knyttet til refleksion over de modsætningsfyldte former for viden og normer, som findes i de forskellige sociale rum, som personen bevæger sig gennem, for eksempel fra en arbejdsplads til en uddannelsesinstitution og tilbage igen. Spørgsmålet er dog, om denne bevægelse mellem sociale kontekster af sig selv fører til læring.

Blokeringer for læring

Som tidligere beskrevet gælder det for slagteriarbejderne, at modsætningsfyldte forståelsesformer kan eksistere side om side indenfor en given social kontekst. Der findes også modsætningsfyldte forståelsesformer hos den enkelte person knyttet til personens forskel-

lige livssammenhænge, hvilket indebærer et usammenhængende verdensbillede. For eksempel kan opfattelser i mandefællesskabet på arbejdspladsen være i modstrid med slagteriarbejderens opfattelser og normer i familiesammenhængen.

Når modsatrettede forståelsesformer varigt kan eksistere parallelt hos den enkelte, hænger det sammen med ihvertfald tre forskellige forhold, som jeg kort vil omtale. Det drejer sig om manglen på relevante teorier og begreber, om psykiske forsvarsmekanismer og om manglen på handlemuligheder.

Når der findes parallelle forestillinger hos den enkelte, skyldes det blandt andet at de sociale kontekster, hvori hverdagslivet leves, er underlagt forskellige rationaler, der har hver deres begreber og forståelsesformer. Slagteriarbejdernes traditionelle kollektivistiske opfattelse af arbejdslivet har for eksempel vanskeligt ved at forbinde sig med de individualistiske forståelsesformer, som præger de samfundsopfattelser, som medierne formidler. Derfor er tilstedeværelsen af forståelsesformer (begreber, teorier, diskurser), som kan bidrage til at skabe helhed i deltagerens verdensbillede, en forudsætning for læring, der skaber en sammenhængende forståelse af den modsætningsfyldte hverdagspraksis. Det kræver både "teori", forstået som abstrakte begreber om sociale processer, og almen viden om forhold, der ligger udenfor hverdagens erfaringshorisont.

Når de modsætningsfyldte forståelser ikke bliver bearbejdet subjektivt, kan det desuden skyldes, at de bidrager til at skabe et meningsfuldt hverdagsliv i kraft af harmoniseringer, fortrængninger og mytedannelser af den slags, som indgår i slagteriarbejdernes arbejdspladskultur. Det gælder for eksempel opfattelsen af akkordarbejdet som frit og selvstændigt eller opfattelsen af produktionsarbejdet som mere værdifuldt end andet arbejde.

Endelig kan den opsplittede bevidsthed skyldes, at der ikke findes handlemuligheder, som en mere sammenhængende forståelse af omverden kan knyttes an til. For slagteriarbejderne er der for eksempel ikke umiddelbart muligheder for i praksis at ophæve den modsætning mellem arbejde og fritid/familieliv, som er et grundvillkår ved det industrielle lønarbejde. De krav til fødevarerne, som de stiller som forbrugere og forældre, kan de ikke omsætte til handlinger i rollen som slagteriarbejdere, da kvalitetsnormerne er givne og fastsat af ledelsen. Tværtimod kan det at anlægge sådanne vurderinger på eget arbejde medføre, at arbejdet opleves som utilfredsstillende, fordi det forringer oplevelsen af at producere samfundsnyttige produkter.

Den opsplittede bevidsthed må betragtes som en måde psykisk at klare et arbejdsliv med få handlemuligheder og et hverdagsliv, der er underlagt forskellige rationaler (arbejder, forælder, forbruger). Det er delvist en tillært kollektiv forsvarsmekanisme. Flere af mine interviewpersoner har beskrevet, hvordan de har måttet lære *ikke* at tage sig af, at skulle lade dårlige produkter køre igennem i produktionen, selvom det stred imod deres personlige moral at gøre det.

Det opsplittede hverdagsliv fungerer i større eller mindre grad som adskilte sæt af værdier og normer knyttet til forskellige livssammenhænge. Det gør det vanskeligt for deltagerne at opnå en sammenhængende forståelse af sig selv og deres sociale omverden, og mod-

virker udviklingen af personlig myndighed og af en sammenhængende samfundsforståelse.

Herredømmeforhold i de moderne samfund bliver blandt andet etableret gennem udbredelsen af ekspertviden på denne videns egne præmisser (Beck, 1986). Det vil sige uden at denne viden bliver vurderet ud fra normer og værdier hos de sociale grupper, som denne viden angår. I virksomhederne handler det blandt andet om, at ekspertviden om teknologi, markeder og organisation bliver formidlet til medarbejderne som objektiv viden, som skal begrunde nødvendigheden af højere effektivitet, nye organisationsformer og fleksibilitet.

Meget af den virksomhedsnære voksen- og efteruddannelse har i den sammenhæng en tvivlsom rolle, hvis den skal vurderes ud fra målet om at udvikle deltagernes selvstændige stillingtagen og kritiske indsigt. Ophobningen af løsrevet ekspertviden gør det svært for medarbejderne at danne sig selvstændige og sammenhængende holdninger til forandringer på arbejdspladsen og at afklare, hvilke behov og interesser de selv har hertil. Det skyldes blandt andet, at praksis på arbejdspladsen foregår indenfor bestemte forståelsesformer, som blot tages for givet i denne kontekst. Aagaard Nielsen (1996) taler om, at virksomhedens horisont lukker for at forbinde praksis på arbejdspladsen med de øvrige livssammenhænge. Hvis uddannelse skal forandre praksis på arbejdspladsen ved at gøre denne til genstand for refleksion, er der behov for at bryde med virksomhedens horisont og handlingstvangen i arbejdet.

Refleksion og praksis

Teorien om praksislæring har nogle pointer at bidrage med til forståelse af læring og praksis. Men den praksisnære og kropsligt bundne læring er en form for læring, som primært reproducerer den givne sociale orden. Desuden har teorien vanskeligt ved at sige noget om, hvordan læring i én kontekst (uddannelse) kan skabe ændringer i en anden kontekst (arbejdspladsen). Den bygger jo på, at læring er socialt situeret og dermed bundet til den givne kontekst. I sin konsekvens indebærer det en afvisning af, at ekstern uddannelse kan bidrage til organisationsforandringer på arbejdspladsen.

I sin kritik af den "skolastiske læring" undervurderer teorien betydningen af den analytiske og reflekterende bearbejdning af praksis gennem brug af abstrakte begreber og teorier, som er hentet udenfor praksisfeltet. Ved at fokusere på læring i praksis lukker teorien for en forståelse af, hvordan den praksisnære, kropslige og tavse viden spiller sammen med den distancerede og kritisk-reflekterende vidensproduktion.

Samtidig åbner nogle af teoriens fortalere dog for at "*deltagelse på tværs af flere handlekontekster åbner for refleksive muligheder*" og at "*skolen kan være et frirum, der åbner for refleksion over praksis*" (Kvale og Nielsen, 1999:245 / 255). De mener her, at refleksion og vekslingen mellem forskellige lærekontekster skaber mulighed for fornyelse af den etablerede praksis.

Denne fremhævelse af refleksion indebærer en anden opfattelse af forholdet mellem tanke og handling, end den som teorien ellers bygger på, og som opfatter tanke og handling som tæt sammenvævede. Refleksion består i distanceret overvejelse og eftertanke adskilt i tid og rum fra en situeret praksis og frigjort fra situationens handlingstvang. Det fører til spørgsmålet om, hvordan refleksion hænger sammen med praksis og praksislæring.

Giddens skelner som nævnt mellem to former for refleksivitet, dels den løbende overvågning af strømmen af handlinger, og dels en mere omfattende refleksion over de ikke-erkendte forudsætninger for og utilsigtede konsekvenser af handlinger. Giddens to former for refleksivitet kan sammenlignes med den skelnen, som findes i Donald Schöns (1987) teori om professionslæring mellem "*reflection-in-action*" og "*reflection-on-action*".

I lighed med andre, der har undersøgt praksislæring, mener Schön, at en meget stor del af den viden, som vi bruger i praksis, er ikke-diskursiv *praksisviden*. Samtidig beskriver han, hvordan denne praksisviden, når den bruges, til stadighed bliver udviklet gennem *refleksion-i-praksis*. Ved at eksperimentere, ved at afprøve forskellige perspektiver og ved at bruge sin intuitive praksisviden finder praktikerne nye løsninger på problemerne. Refleksionen sker som integreret del af den løbende handlingsstrøm.

Denne refleksion-i-praksis foregår som led i den aktive kropslige deltagelse i praktisk problemløsning og finder sted indenfor den givne praksisforms forståelsesformer og handlemuligheder. Under refleksion-i-praksis stilles der ikke spørgsmålstejn ved den grundlæggende måde, hvorpå problemet og problemløsningen forstås. Først hvis problemløsning via brug af intuitiv viden og praktisk forståelse ikke fungerer, eller hvis der i processen opstår konflikter mellem praktikerne, tvinges praktikerne til at reflektere over sin egen intuitive praksis, og til at gøre sig sin implicite praksisviden bevidst i en *refleksion-over-praksis*. Under refleksion-over-praksis er det også deltagerens egne normer og opfattelse af handlingernes hensigter og forudsætninger, som er i fokus - det indebærer således også selv-refleksion.

I Schöns beskrivelse af læring opfattes refleksion og praksislæring ikke som to adskilte og uafhængige aktiviteter, men som to forskellige aspekter af læreprocessen. Han repræsenterer derved en mere sammenhængende forståelse af de forskellige læringsformer i lighed som den for eksempel findes i Kolb's læringscirkel (Illeris, 1995; 1999). Den er et forsøg på at begribe de adskilte faser i en (idéel) læreproces ved at skelne mellem den konkrete oplevelse, den reflekterende observation, den abstrakte begrebsliggørelse og den aktive eksperimenteren. Det er spændingsforholdet mellem disse forskellige læringsformer, der skaber progressionen og dynamikken i læreprocessen.

Schön beskriver forholdet mellem praksis og refleksion som en refleksions-stige (Schön, 1987:115), hvor fokus for refleksionen udvidedes, når man bevæger sig op ad stigen. Første skridt er refleksion-i-praksis, næste skridt er den diskursive formulering af den givne praksis, næste skridt igen er en refleksion over denne formulering, og endelig kan der foregå en refleksion over refleksionen. Der er ikke hos Schön tale om noget normativt skema for læring, men om en model, der kan belyse, hvordan samspillet mellem refleksion og forandring af praksis kan foregå på forskellige måder.

Mere dybgående forandringer af praksis forudsætter bevidstgørelse og objektivering af den tavse viden og de kropslige handlingsformer, som normalt bruges intuitivt i praksis. Ved at praksis bringes på sproglig form, kan den underlægges forskellige tolkninger og blive genstand for en kollektiv bearbejdning. Forskellige perspektiver på praksis kan blive stillet op overfor hinanden og blive afprøvet.

En sådan proces finder typisk sted, når den kropsliggjorte ekspertise støder på modstand for eksempel ved at komme i konflikt med andre deltagere i den givne praksis. Derved tvinges praktikerne til at reflektere over sin egen praksis og dens implicite forståelsesformer, til at klargøre sine opfattelser af de andre deltagere og til gennem perspektivskifte at forsøge at forstå situationen fra andres side. Det kan så resultere i helt nye måder at forstå og angribe det givne problem på, så både forståelses- og handlingsmønstre bliver forandret.

I modsætning til den enhed af tanke og handling, som ligger i teorien om praksislæring, indebærer denne forståelse en skelnen mellem aktiv handlen, konkret oplevelse og reflekterende begribelse, selvom alle elementer indgår i en læreproces, der forandrer praksis. Det har konsekvenser for, hvordan kulturelt overleverede handlingsmønstre kan forandres gennem uddannelse. I teorien om praksislæring opfattes uddannelse som en selvstændig social praksis, som foregår i et socialt felt med sin egen logik. Selvom teoriens kritik er relevant for meget af det, der foregår i uddannelsessystemet, er en sådan kritik utilstrækkelig i forhold til at sige noget om, hvordan læring sker på tværs af kontekster. Jeg vil heroverfor pege på muligheden for, at uddannelse kan fungere som et *socialt frirum*, hvor der er skabt distance til arbejdspladsens handlingstvang og hvor modsætningerne i hverdagslivet kan blive genstand for refleksion.

Didaktiske konsekvenser

Spørgsmålet er så, hvad betingelserne er for, at der kan finde læring sted gennem bearbejdning af de modsætninger, som findes i og imellem de sociale kontekster og mellem forskellige vidensformer? Spørgsmålet er blandt andet, hvordan uddannelse og undervisning kan tilrettelægges, så den bidrager til en sådan bearbejdning. Nogle af svarene på dette spørgsmål ligger i forlængelse af diskussionen ovenfor.

Først og fremmest er det nødvendigt, at undervisningen faktisk giver plads til bearbejdning af subjektive erfaringer, som er knyttet til forskellige lokale meningssammenhænge. Sådanne erfaringer passer ikke på forhånd ind i de givne fag og vidensformer i uddannelsessystemet. Faglig undervisning af den slags, som uddannelsessystemet grundlæggende bygger på, kan tværtimod øge mængden af løsrevet viden, som ikke medvirker til at skabe sammenhæng og mening for den enkelte, og som dermed ikke bidrager til at øge deltagerens selvbestemmelse og myndighed. Hvis undervisningen derimod som udgangspunkt er erfaringsbaseret og tværfaglig, giver det muligheder for i undervisningen at inddrage de umiddelbare subjektive erfaringer, som ikke passer ind i de etablerede fag og læreplaner.

Desuden er det nødvendigt, at undervisningen på en ligeværdig måde inddrager erfaringer fra forskellige livssammenhænge. Det er et problem at opnå dette med den nuværende opsplitning af uddannelsessystemet, som indebærer, at den erhvervsrettede og den almen uddannelse retter sig mod hvert deres livsområde. Den mandlige og kvindelige dominans i henholdsvis AMU og VUC og daghøjskoler kan også udblænde bestemte livssammenhænge fra undervisningen i de forskellige dele af uddannelsessystemet.

I forhold til de tidligere nævnte tre blokeringer for læring, vil jeg pege på yderligere nogle didaktiske konsekvenser. Hvad angår det første punkt, mangel på teori, er der behov for at udvikle deltagernes analytisk forståelse og teoretisk viden for at udfordre deres hverdagsforståelse og skabe sammenhæng i den viden, som ikke er integreret. Da mængden af tilgængelig viden og af konkurrerende teorier er næsten uendelig, er det *eksemplariske princip* et fortsat et godt bud på, hvordan deltagerne kan skabe sammenhæng mellem hverdagserfaringerne og de større sociale og globale sammenhænge, hvori de indgår (Nielsen, 1997).

Det andet punkt handler om de psykiske forsvarsmekanismer. Hvis de skal overvindes, er det nødvendigt i undervisningen at skabe et socialt miljø, som samtidigt er både udfordrende og trygt. Læreprocesser, der udfordrer disse mekanismer, indebærer risikoen for at aktivere de angstfremkaldende oplevelser, som var årsag til forsvarsreaktionen. Sådanne processer er derfor i større eller mindre grad forbundet med overvindelse af angst, usikkerhed og psykisk modstand. Hvordan læremiljøet kan medvirke til at skabe *overskridende* læreprocesser, har Illeris (1995) beskrevet ud fra et Piaget-inspireret perspektiv. Det handler om at skabe et læremiljø, der giver plads til usikkerhed og til en åben, søgende interesse hos deltagerne. Det forudsætter blandt andet et fravær af stærke magt- og konkurrenceforhold, et fravær af forudgivne, "korrekte" svar på de problemer, der bearbejdes, og et fravær af eksamen og prøver. Det forudsætter også, at deltagelsen i uddannelse er frivillig, hvilket kan stride mod arbejderkulturens kollektivism (Jørgensen, 1997b).

Når vi taler om undervisning for virksomhedshold kan sådanne rammer ikke skabes i undervisningen, uden at de også i en vis udstrækning findes på arbejdspladsen. På et slagteri, hvor jeg deltog udviklingen af et kursus, var tillidsmanden for eksempel imod at bede deltagerne om at arbejde med deres livshistorie, fordi han frygtede, at det ville blive "misbrugt" af kollegerne på arbejdspladsen bagefter.

En forudsætning for at skabe tryghed og rum for den ikke-diskursive viden er desuden, at undervisningen giver plads til en aktiv, spontan kropslig udfoldelse og leg. Særligt ufaglærte industriarbejdere oplever ofte den traditionelle, passiviserende skoleundervisning som undertrykkende og demotiverende. Undervisningen må derfor bygge på opgaver, øvelser og spil, hvor deltagerne kropsligt og praktisk kan arbejde med problemsituationer og konflikter fra egen arbejdsplads. Det kan også ske gennem projektarbejde, hvor deltagerne praktisk bearbejder problemer på arbejdspladsen, som de selv har udpeget som vigtige, og afprøver løsninger på problemerne.

Endelig afhænger overskridende læreprocesser af personlige forudsætninger hos deltageren, af om deltageren er i en livssituation, hvor vedkommende er istand til at give slip

på nogle hidtil givne forståelsesformer og forsøge sig med nye tolkninger af sig selv og sin omverden.

Hvad det tredje punkt, manglen på handlingsmuligheder, angår, så afhænger de i høj grad af virksomhedsledelsen, når vi taler om situationen på arbejdspladsen. Det er netop den tayloristiske ledelsesform, som begrænser muligheden for selvbestemmelse i arbejdet, og som dermed gør, at mange ufaglærte oplever det irrelevant at deltage i uddannelse. Derfor er ledelsens medvirken i at ændre arbejdets organisering en forudsætning for at det, som medarbejderne lærer under ekstern uddannelse, kan anvendes på arbejdspladsen. Men det er ikke tilstrækkeligt. For som tidligere beskrevet indebærer arbejdspladskulturen ofte forestillinger om, at forholdene ikke kan være anderledes. De utilfredsstillende forhold er gjort acceptable ved at blive opfattet som nødvendige og uforanderlige.

Erfaringen fra projekt "Industri og Lykke" (Nielsen, 1996; 1999) viser hvordan fremtidsværksteder både kan give plads til at genopleve utilfredsheden og kritikken af de givne arbejdsforhold, og til at udvikle den fantasi og kreative tænkning, som i det hidtidige arbejde er blevet fortrængt. Mine egne erfaringer med medarbejderinddragelse gennem uddannelse peger i samme retning (Jørgensen, 1997c). I flere af de uddannelsesforløb i slagteribranchen, som jeg har evalueret (Jørgensen, 1997; Bering og Jørgensen, 1999) fik deltagerne inspiration ved at besøge andre arbejdspladser, som havde indført en ændret arbejdsorganisering.

Hvis vi vender tilbage til debatten om praksislæring, har den også nogle didaktiske pointer i forhold til spørgsmålet om, hvordan læring kan finde sted gennem bearbejdning af modsætninger mellem kontekster.

Teorien bygger på, at viden, forestillinger, normer og værdier altid eksisterer indlejret i en konkret social praksis. Det betyder, at forandring af viden og forestillinger på en eller anden måde må spille sammen med denne sociale praksis. Det indebærer altså en afvisning af den naive forestilling om, at ny indsigt og forestillinger *om* en praksis opnået gennem ekstern uddannelse i sig selv fører til forandring *af* denne praksis på arbejdspladsen. Der er forskel på at lære *om* en arbejdspraksis i en skolekontekst og at lære på en arbejdsplads *gennem* praksis - og gennem forandring af praksis. I den aktuelle politiske debat om uddannelse er der en tendens til at overvurdere betydningen af den læring, som foregår under kortvarig kursusdeltagelse, i forhold til betydningen og realitetsværdien for medarbejderne af den langvarige og traditionsbundne hverdagspraksis. Teorien om praksislæring har her påpeget, hvordan arbejdspraksis følger en selvstændig egenlogik, som ikke styres af den form for abstrakt viden, som typisk opnås i et uddannelsesforløb.

Konsekvensen af at læring i større eller mindre grad er situeret, er ikke at læring under ekstern uddannelse ikke kan forandre praksis på arbejdspladsen. Men det er et væsentligt problem, at finde ud af, hvordan dette samspil kan foregå. Forstået med et nøglebegreb fra teorien om praksislæring kan man sige at samspillet afhænger af medarbejdernes *deltagelse* i en praksis, der forbinder de to kontekster.

Samspillet kan fungere ved at læring under ekstern uddannelse opleves som forberedelse til deltagelse i en ændret social praksis på arbejdspladsen. Hvis deltagerne oplever såvel skolekonteksten som arbejdspladsen som led i et sammenhængende lærings- og foran-

dringsprojekt, kan opsplitningen mellem kontekster blive brudt. Det stiller både krav til undervisningen og til forberedelsen på arbejdspladsen af den eksterne uddannelse. Det kræver, at medarbejderne deltager i såvel planlægning af forandringer på arbejdspladsen, som i planlægningen af den eksterne uddannelse. Det er ikke nok, at der for ledelsen og læreren er en sammenhæng, hvis den ikke opleves af medarbejderne selv. Det er medarbejdernes læring, der skal forbindes ved at de skaber en sammenhængende praksis på tværs af de forskellige kontekster.

Det indebærer blandt andet, at den eksterne uddannelse må gøre praksis på arbejdspladsen til genstand for refleksion, og samtidig pege på nye handlemuligheder i denne praksis (for eksempel ved uddelegering af beslutningskompetence og ændringer i arbejdsdelingen). Desuden indebærer det, at deltagerne må have muligheder for i praksis på arbejdspladsen at afprøve de nye idéer og forestillinger, som de har udviklet under ekstern uddannelse (for eksempel at afprøve nye arbejdsmetoder og samarbejdsformer). Dermed kan disse forestillinger i praksis blive forbundet med deltagerens øvrige ikke-diskursive viden, normer og værdier - og medvirke til at forandre denne praksisviden. Og dermed kan disse forestillinger blive forankret i arbejdspladsens sociale miljøer. Først når nye forestillinger på denne måde opnår realitetsværdi ved at blive integreret i den kropslige hverdagspraksis og ved at blive integreret i arbejdergruppens fælles viden, bliver det lært i egentlig forstand.

Det er en central pointe i debatten om praksislæring, at læring foregår som en social proces. Man kan endda sige, at hvis læring skal foregå som led i en social forandring, skal læringen være social i *dobbelt* forstand. For det første skal læringen bearbejde de socialt producerede begreber og forestillinger, som er knyttet til den traditionsbundne praksis. Læring skal forandre de kollektive forståelseskemaer og værdiorienteringer, som er bestemmende for, hvordan deltagerne kan forstå deres omverden og sig selv (arbejdspladskulturen). For det andet skal denne bearbejdning foregå kollektivt. Den skal foregå som en proces, hvor nye forestillinger, begreber og værdiorienteringer bliver accepterede i det fællesskab, hvori forandringen skal finde sted. Det kan typisk foregå ved at undervisningen gennemføres for medarbejdere fra samme arbejdsplads (virksomhedshold) - men ikke nødvendigvis fra samme afdeling eller fra samme niveau i ledelseshierarkiet.

Uddannelse som frirum

Hvis man skal vurdere de givne uddannelsesmuligheder i forhold til disse pædagogiske overvejelser, er der behov for nytænkning. I forhold til samspillet mellem uddannelse og arbejde er der især to problemer. Det ene er, at uddannelse alt for ofte foregår adskilt og løsrevet fra praksis i arbejdslivet. Sådan opleves uddannelse især af kortuddannede, som ikke har en bred faglig vidensbasis, hvori de kan optage og bearbejde ny viden. De er heller ikke vant til at omsætte en skolebaseret viden til praksis på arbejdspladsen.

Det andet problem er, at uddannelserne forenklet sagt handler om at forandre (kvalificere) deltagerne, og ikke om at deltagerne skal lære at forandre deres arbejdsvilkår og praksis.

Hovedparten af den erhvervsrettede voksen- og efteruddannelse foregår udfra en grundtanke om at tilføre deltagerne kvalifikationer, som er nødvendige for at opnå faglige titler og for at opfylde kvalifikationskrav, som er skabt af den teknologiske og organisatoriske udvikling. Ofte er det kvalifikationer, som deltagerne selv ønsker og oplever behov for. Men uddannelsernes grundtanke handler om at tilpasse deltagerne til kvalifikationskrav, som arbejdet på forhånd har defineret - eller som det forventes at kræve i fremtiden.

Det er uddannelse med rødder i folkeoplysningen, aftenskoler samt delvis den almen voksenuddannelse, som har tilbudt undervisning, som har givet plads til personlig udvikling og som har sat deltagerne egne livssammenhænge i centrum. Men disse uddannelsers afskærmning fra arbejdsmarkedets krav og realiteter udgør også en svaghed. De almene undervisningsforløb under VUS-ordningen, som har været en stor succes for de kortuddannede, har ikke i større omfang givet plads til at bearbejde forhold på arbejdspladsen. I den grad det er sket, har det været op til den enkelte deltager at skabe en sammenhæng tilbage til hverdagen på arbejdspladsen.

I den forstand kan disse personlige frirum i uddannelsessystemet risikere at blive tomrum, fordi de ikke er forbundet med den realitet, som deltagerne vender tilbage til. Skal det være frirum i positiv forstand som et handlings- og refleksionsrum, hvori handlingstvangen er fjernet og fortrængt energi kan frigøres, kræver det muligheder for at forbinde undervisningen med praksis på arbejdspladsen. Hvis ikke deltagerne tror på, at deres idéer om forandring af praksis kan realiseres i en eller anden grad, vil det være meget svært at frigøre den sociale fantasi. Frirum i undervisningen kræver et vist mål af frihed i arbejdet. Ellers bliver der tale om frirum i negativ forstand, det vil sige undervisning, der er løsrevet fra en forpligtende hverdagspraksis på linje med de dagdrømme, som blandt andet kulturindustrien og medierne lever af.

Set i forhold til spørgsmålet om uddannelse og organisationsforandring i slagteribranchen er det udfra den tidligere diskussion klart, at der her er behov for mere dybtgående brud med de givne forståelses- og handlingsformer. Praksis på arbejdspladsen (arbejdsrutiner, omgangsformer, kommunikationsmønstre) har i høj grad karakter af ikke-diskursiv viden og kropsligt indlejrede handlingsmønstre. Det daglige arbejde er præget af en stærk handlingstvang, fordi arbejdet ikke indeholder mange selvstændige handlemuligheder. Arbejdsmetoderne er forudbestemte, og arbejdstempoet er maskinstyret eller indirekte fastlagt i akkordsystemet. Desuden er arbejdet stærkt rutinepræget og arbejdsrutinerne er indarbejdet i kroppen som refleksagtige handlemønstre. Hertil kommer individuelle og kollektive forsvarsmekanismer, som er udviklet for at udholde monotonien og afhængigheden i arbejdet.

Arbejdspraksis er således for mange slagteriarbejdere indarbejdet som selvstændiggjorte kropslige rutiner, der modsætter sig forandring gennem bevidst, rationel refleksion. Arbejdssituationen indebærer en stærk realitetstvang, og giver få muligheder for refleksion eller udvikling af fantasi. Derfor er en distance til arbejdspladsen nødvendig for at bryde med realitetstvangen og de rutinerede handlingsmønstre, og for at give plads til udvikling af nye forestillinger. Mine erfaringer med uddannelse i fødevarebranchen viser, at

uddannelse kan udgøre et rum, som bryder med arbejdspladsens horisont, og som skaber rammer for nye former for kommunikation på tværs mellem medarbejderne, og som udgør en mere uforpligtende kontekst, hvori holdninger og forestillinger kan afprøves (Jørgensen, 1997b+c). Det kan foregå ved at ufaglærte medarbejdere i forbindelse med uddannelsesforløb i projektgrupper undersøger forhold på deres arbejdsplads og udarbejder forslag til forandringer.

At tale om uddannelse som frirum indebærer dog en fare for en idealiseret forståelse, der svarer til dele af uddannelsessystemets egen selvforståelse, hvori uddannelsernes samfundsmæssige funktion, samt implicitte interesser og magtforhold fortrænges, sådan som det er påpeget af fortalere for praksislæring (Lave, 1997).

At tale om frirum indebærer også en fare for at overse den tavse viden, de udtalte forventninger og kulturelle ballast, som deltagerne selv bringer med ind i uddannelserne. Især kortuddannede oplever ofte de sociale rammer i uddannelsessystemet som mindst ligeså ufrit og hierarkisk som i virksomhederne.

Det medfører, at undervisningsrummet ikke er frit for deltagerne, uanset hvor åbent undervisningen tilsyneladende er tilrettelagt. Derfor handler skabelsen af frirum ikke kun om fraværet af synlige magt- og interesseforhold. At undgå at undervisningen styres af en faglig læreplan eller af virksomhedens kvalifikationskrav er kun et første skridt. Selvom sådanne umiddelbart synlige ydre begrænsninger er fraværende, er undervisningsrummet forud struktureret af både institutionen, læreren og deltagerne selv. De skaber i kraft af deres forventninger og erfaringer en bestemt horisont for det sociale rum i undervisningen.

Etableringen af frirum handler derfor om at bryde med denne begrænsede horisont, hvilket for virksomhedshold blandt andet handler om at få deltagernes liv udenfor arbejdspladsen med ind i det sociale rum. Dernæst handler det om at synliggøre de implicitte, kropslige og fortrængte former for normer og viden, som styrer deltagernes praksis. Det kræver både tryghed, udfordringer og plads til aktiv kropslig udfoldelse. Derved er der mulighed for at den utilfredshed, den modstand og de implicitte ønsker om forandring, som bliver fortrængt i hverdagspraksis, kan blive synlige og at modsætningerne i hverdagslivet kan blive bearbejdet.

Deltagernes mulighed for at lære ved at bearbejde disse modsætninger afhænger også af deres konkrete handlemuligheder. På arbejdspladsen oplever medarbejderne ofte, at de ikke har indflydelse på arbejdspladsens fremtid, fordi den er bestemt af den teknologiske udvikling, af kundekrav og af ledelsen. Derfor skal undervisningen skabe et *åbent fremtidsperspektiv*, som viser hvordan forskellige udviklingsveje er mulige, og som giver plads til medarbejdernes indflydelse.

Hvis deltagerne skal skabe et mere sammenhængende verdensbillede, skal de desuden have mulighed for at se sig selv som del af en samfundsmæssig helhed. Det kræver at de har adgang til teorier, begreber og viden om, hvordan deres hverdag hænger sammen med samfundsproblemer som demokrati, velfærd, marginalisering, globalisering, miljø, m.v. Derved er der mulighed for at deltagerne kan skabe en større sammenhæng i deres liv på

tværs af kontekster, og få et fælles grundlag, udfra hvilket de kan formulere krav og ønsker til forandringer i arbejdet.

I det lys skal uddannelsesplanlægningen således forsøge at løse “cirkelens kvadratur”. På den ene side forudsætter refleksion over praksis og udviklingen af nye forestillinger en distance og et brud med den kontekst, hvori den givne praksis udspiller sig. På den anden side forudsætter forandringer af denne praksis, at refleksionen forbindes tæt med praksis og tilfører den nye handlingsmuligheder. Det indebærer, at kollektive læreprocesser, der ændrer de etablerede praksismønstre, må finde sted i et tæt samspil mellem udviklingen af nye forestillinger og den praktiske afprøvning af nye handlemuligheder. Ellers dannes der blot - som det ofte er tilfældet med læring i uddannelsessystemet - parallelle forståelsesformer. Så bidrager uddannelse blot til at øge mængden af løsrevet viden, som ikke bliver tilegnet subjektivt ved at den forbinder sig med de individuelle erfaringer, og som heller ikke bliver tilegnet socialt ved at den forandrer de kollektive handlingsmønstre.

10. Uddannelsesplanlægning i virksomheder - tre cases

I det følgende vil jeg gennemgå tre eksempler på uddannelsesplanlægning dels fra to danske slagterikoncerner og dels som kontrast hertil en case fra en procesindustriel virksomhed. Med henvisning til min analytiske opdeling i kapitel 6 repræsenterer de to slagtericas henholdsvis en tilgang fra neden og en tilgang fra oven. Helt konkret var det således, at i den ene virksomhed tog ledelsen initiativet og havde styringen med uddannelsesaktiviteterne, og i det andet havde medarbejderne initiativet og bestemte kursusindholdet.

I gennemgangen af de to cases vil jeg forsøge at belyse spørgsmålet, om hvordan uddannelsesplanlægning kan bidrage til organisationsforandringer. Fokus er ikke kun på effekten af de kurser, der indgik i uddannelsesplanlægningen, men på den læring og de forandringer, der foregik på alle niveauer i forbindelse med gennemførelsen af projekterne. De to cases indgik i et udviklingsprojekt, Projekt Uddannelsesplanlægning, PUP, som samtidig var en del af mit forskningsprojekt. Min rolle heri var som aktionsforsker både at deltage aktivt i udviklingsprocessen, at bidrage til at synliggøre og diskutere projektets erfaringer med deltagerne, og at bruge en del af empirien i en teoretisk reflekteret sammenhæng som denne afhandling.

De tre cases skal primært forstås som et forsøg på at inddrage nogle praktiske erfaringer omkring de problemstillinger, som jeg tidligere mere teoretisk har diskuteret og analyseret. Beskrivelserne af de tre cases er således mere anvendelsesorienteret og tættere på projekternes egne perspektiver. De skal således ikke forstås som et forsøg på empirisk at afprøve eller illustrere de generelle problemstillinger, der har været berørt tidligere i denne afhandling.

Først vil jeg kort beskrive rammerne for PUP og de to virksomheders uddannelsesprojekter, det vil sige formål, organisation og indhold i projekterne, samt redegøre for den empiri og metode, som fremstillingen af de to cases bygger på. Derefter vil jeg beskrive de involverede aktører og deres interesser med henblik at undersøge dels barrierer for forandring og dels hvilke forandringer og hvilken læring, der foregik.

Beskrivelserne bygger delvis på en evaluering af PUP, som jeg gennemførte i 1996-7, og som blev formidlet tilbage til branchen blandt andet i form af en evalueringsrapport (Jørgensen, 1997b). Hvor interessen i evalueringsrapporten i høj grad var at undersøge metoder til uddannelsesplanlægning og medarbejderinddragelse, vil jeg her undersøge, hvilken rolle uddannelse kan have i relation til forandringer i en tayloristisk organisation.

Desuden vil jeg pege på nogle af de generelle erfaringer fra projektet. Disse to cases fra slagteribranchen vil jeg derefter sammenholde med erfaringerne fra en procesindustriel virksomhed (Fibertex), hvis uddannelsesprojekter jeg har evalueret i to omgange (Jørgensen, 1994; 1997a).

Det empiriske materiale bag beskrivelsen af de to cases er forskelligt, da jeg på den ene virksomhed, Steff-Houlberg-Houlberg, selv i en periode var aktiv deltager i gennemførelsen af projektet i 1994-5. På denne virksomhed indledte jeg processen med at interviewe 17 slagteriarbejdere og nogle mestre om deres forhold til uddannelse og arbejde. Resultaterne sammenfattede jeg i en rapport med anbefalinger til, hvordan uddannelsesarbejdet kunne gribes an i virksomheden (Jørgensen, 1995). Undersøgelsen var desuden en metode til at synliggøre og inddrage medarbejdernes holdninger i planlægningen af projektet. Jeg fremlagde og debatterede resultatet af interviewundersøgelsen med medarbejderne selv på en række personalemøder i hele fabrikken. Desuden gennemførte jeg sammen med virksomheden en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne om deres syn på uddannelse, uddannelsessamtaler, ledelsen og deres arbejde. I 1994-5 deltog jeg i alle møder i en projektgruppe og i en arbejdsgruppe, som var nedsat i forbindelse med projektet. Desuden deltog jeg i en lang række møder med nøglepersoner i virksomheden, med fagforeningens uddannelsesudvalg, de involverede skoler og det regionale arbejdsmarkedsråd. Herigen- nem fik jeg indefra et indblik i, hvordan de forskellige aktører i praksis forholdt sig igen- nem processen, og hvilke forandringer, der foregik.

Disse observationer fastholdt jeg i arbejdsnotater, som også omfattede mine egne oplevelser og vurderinger i forhold til opgaven. Efter at mine opgaver som konsulent var afsluttet, vendte jeg tilbage til virksomheden og gennemførte som led i evalueringen af projektet observationer af undervisning samt yderligere 17 interviews med arbejdere, lærere og ledere i perioden frem til oktober 1996. Endelig interviewede jeg sammen med en kollega fra RUC yderligere 6 medarbejdere på virksomheden i 1998 om deres holdninger til uddannelse og organisationsforandringer (Bering og Jørgensen, 1998). I denne empiriproduktion har jeg forsøgt at fastholde et dobbelt sigte, nemlig dels det konkrete udviklingsog evalueringsprojekt interesse og dels min generelle forskningsinteresse.

Hvad angår det andet slagteri, Vestjyske i Herning, bygger casebeskrivelsen på 11 båndede og delvist udskrevne interviews med slagteriarbejdere plus interviews med en fabrikschef, en underviser og en uddannelseskonsulent samt undervisningsobservationer i forbindelse med evalueringen af PUP. Desuden havde jeg gennem min tilknytning til PUP mulighed for at følge udviklingen i virksomhedsprojektet gennem hele perioden.

Hvad angår den tredje case, Fibertex, som jeg vil inddrage som kontrast, bygger beskrivelsen på to evalueringsrapporter af virksomhedens uddannelsesprojekter, som jeg har udarbejdet (Jørgensen, 1994, 1997a), samt det datamateriale, som jeg producerede i forbindelse med evalueringen. Det omfatter primært interviews med medarbejdere, ledere, undervisere og uddannelseskonsulenter, skriftlige evalueringer samt observationer af undervisning.

Da de konkrete udviklingsforløb i de tre virksomheder er udførligt beskrevet i de respektive evalueringsrapporter, vil jeg henvise til disse, og vil i den følgende gennemgang af de to cases kun opridse de mest grundlæggende rammer og indhold i projekterne.

Projekt Uddannelsesplanlægning - PUP

Initiativet til Projekt Uddannelsesplanlægning, PUP, kom fra Nærings- og Nydelsesmiddelarbejder Forbundet, NNF, og var begrundet i et stigende ønske fra medlemmer og virksomheder om støtte til uddannelses- og rotationsprojekter. Projektet fik økonomisk støtte fra Arbejdsministeriet og omfattede fem virksomheder indenfor bageri- og slagteri-branchen. Jeg deltog i slutningen af 1994 i et forprojekt, som udarbejdede en projektplan, en evalueringsplan, kriterier for udvælgelse af de deltagende virksomheder og retningslinier for konsulenternes arbejde. Desuden fungerede jeg selv som konsulent på projektet i Steff-Houlberg Slagterierne i Ringsted i 1995 og evaluerede det samlede projekt i 1996-7. Projektledelsen lå i NNFs uddannelsesafdeling samt i en styregruppe med deltagelse af repræsentanter for arbejdsgiverne og for de faglige grupper i NNF.

I tilknytning til virksomhedsprojekterne blev der for konsulenterne og styregruppen afholdt 2 interne seminarer, hvor der var diskussion af erfaringerne fra de deltagende virksomheder, af metoder i uddannelsesplanlægningen og konsulentroller. Udfra diskussionerne her om konsulenternes rolle, blev der senere gennemført en evaluering af konsulentfunktionen i PUP, som blev fremlagt til diskussion på et projektseminar i maj 1996 (Andersen, 1996b).

I tilknytning til projektet forfattede jeg 4 "værktøjspjecer", som indeholdt handlingsrettede forslag til, hvordan uddannelsesplanlægning kan gribes an på virksomhedsniveau. Disse pjecer formidlede en række erfaringer fra projektet primært til tillidsfolk og personaleledere i branchen.

Endelig blev der afholdt en afsluttende evalueringskonference for de 5 pilotvirksomheder, samt de involverede uddannelsesinstitutioner, konsulenter og styregruppen med henblik på udveksling af erfaringer. Forud for konferencen havde alle deltagere i de fem virksomheder samt konsulenter fået tilsendt et udkast til evalueringsrapporten, som de havde mulighed for at diskutere og kommentere. Evalueringen havde karakter af en udviklingsevaluering, samtidig med at evalueringsrapportens konklusioner er blevet til i dialog med medarbejdere, konsulenter, organisationer og virksomheder.

Formålet med PUP var dels at yde rådgivning og støtte til iværksættelse af konkrete uddannelsesprojekter, og dels at afprøve og udvikle metoder og redskaber til uddannelsesplanlægning. Støtten til virksomhederne bestod først og fremmest i, at de via projektet fik tilknyttet en uddannelseskonsulent, som skulle støtte etableringen af uddannelsesplanlægning i virksomheden. Tilgangen til uddannelsesplanlægning havde et eksperimenterende sigte og var åben i forhold til metoder. Der var således ingen bestemte værktøjer eller systemer, som skulle benyttes eller afprøves. Til gengæld blev der i projektet lagt vægt på,

at medarbejderne skulle inddrages i processen, og at uddannelse skulle tænkes bredt og langsigtet. Det blev som krav til de virksomheder, som skulle indgå i projektet, forudsat at de ville:

nedsætte uddannelsesudvalg og indgå en uddannelsesaftale,
vægte både almen, personligt udviklende og faglig uddannelse i planlægningen,
indtænke uddannelse i forhold til ændringer i arbejdets organisering (fx EGA),
afsætte tid og ledelsesressourcer til uddannelsesplanlægning.

(Projektbeskrivelse for PUP, NNF, 1994).

Det var ganske omfattende krav til virksomheder, som ikke i forvejen forventedes at have erfaringer med uddannelsesplanlægning. Kravene blev da også kun delvist opfyldt. Den første fase i projektet, hvor pilotvirksomhederne skulle findes, viste sig at være betydelig mere langvarig end forventet. Flere slagterier (Tulip og Danish Crown) var inde i forhandlinger om deltagelse, men meldte fra igen. Udover forskellige lokale årsager hertil, må det dels tages som et udtryk for at virksomhederne ikke prioriterede uddannelse. At projektledelsen lå hos NNF kunne tænkes at udgøre en barriere for nogle virksomhedsledere, men generelt opfattede lederne i de deltagende virksomheder NNF-tilknytningen som en fordel, fordi det forøgede troværdigheden af uddannelsesplanlægningen i forhold til medarbejderne.

Den lange tid, det tog for at få etableret et forpligtende samarbejde med virksomhederne, på trods af at det var med en kendt partner, NNF, peger på et problem i offentlige programmer til udvikling af arbejdslivet. De har ofte en relativ kort (politisk bestemt) tids-horisont, som harmonerer dårligt med den langvarige proces, som interventionsprojekter indebærer, hvis de tilstræbte forandringer skal forankres i virksomhederne.

Steff-Houlberg Slagterier

Projektet på Steff-Houlberg i Ringsted foregik i tilknytning til den uddannelsesplanlægning, som ledelsen havde taget initiativ til året inden PUP startede. Virksomhedens ledelse havde formuleret en uddannelsespolitik med et bredt sigte, som var:

At tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft,
At sikre medarbejderne de nødvendige kvalifikationer i forhold til ændret arbejdsorganisering og ny teknologi,
At øge forståelsen for jobrotation med henblik på at sikre et bedre arbejdsmiljø,
At medvirke til medarbejdernes personlige udvikling,
At øge medarbejdernes forståelse for kvalitet, leveringssikkerhed og fleksibilitet.

Ledelsens konkrete initiativer havde to sider. På den ene side blev der iværksat et projekt, der havde som mål at udarbejde jobbeskrivelser (jobprofiler) med tilhørende jobtræningsprogrammer til alle arbejdsfunktionerne. Denne ressourcekrævende opgave blev løst i en projektorganisation, der omfattede medarbejdere fra alle koncernens afdelinger. Dette initiativ havde i høj grad et tilpasningsorienteret sigte, nemlig at kvalificere medarbejder-

ne til de givne jobs. Dette sigte lå i forlængelse af den kvalitetscertificering (ISO 9000), som virksomheden havde opnået og de kvalitetsbevidsthedskurser, som var blevet gennemført for en stor del af medarbejderne året forinden. Et centralt element i kvalitetscertificeringen er, at arbejdsprocessen og oplæringen bliver formaliseret og standardiseret for at sikre kontrollen hermed og en ensartet kvalitet. Derfor lagde virksomhedens nye uddannelsessystem vægt på at fastlægge ensartede jobkrav og oplæringsplaner på koncernniveau. Denne formalisering af de job-relaterede kvalifikationskrav havde dog også til hensigt at stimulere til øget jobrotation ved at gøre det klart, hvilke krav der stilles i de enkelte jobs, og hvordan de kan opnås. For ledelsen var der planer om senere at indføre en kvalifikationsfaktor i lønsystemet for at øge medarbejdernes interesse i at opnå bredere kvalifikationsprofiler.

På den anden side blev der i virksomheden etableret et samlet uddannelsessystem som dels bestod af en basisuddannelse for nye medarbejdere. Det omfatter 9 ugers fagligt introduktionskursus, grundkursus og specialkurser, som alle forventes gennemført inden ansættelsen. I praksis var det kun omkring halvdelen af de nyansatte, der gennemførte disse kurser, resten blev rekrutteret direkte "fra gaden".

Dels bestod basisuddannelsen af tre "bløde" AMU-kurser (*Kvalitetsbevidsthed, Du & Virksomheden, Produktionsstyring*), der forventedes gennemført efter 2½ års ansættelse. I projekt, som jeg deltog i, udvikledes ugekursen "*Uddannelsessamtalen*", som en forberedelse til medarbejdernes udarbejdelse af en individuel uddannelsesplan.

Disse kurser rettede sig mod de faste medarbejdere og havde et "holdningsbearbejdende" sigte. Denne del af virksomhedens uddannelsesplanlægning må ses som et forsøg på at ændre den meget traditionelle arbejdspladskultur og de konfliktfyldte samarbejdsrelationer. Et centralt element i disse relationer, mestrene, var dog ikke omfattet af uddannelsesplanlægningen i første omgang, omend de deltog i de "bløde" kurser på linje med slageriarbejderne. De øvrige grupper af reparatører, teknikere og administrative medarbejdere, som kunne blive berørt af en ændret arbejdsorganisering, deltog ikke i kurserne.

Den del af projektet, som jeg i det følgende vil tage udgangspunkt i, bestod i at etablere et system til gennemførelse af uddannelsessamtaler i én af koncernens fem afdelinger, Fabrik 1, i Ringsted, og i tilknytning hertil at udvikle et kursus, som skulle forberede medarbejderne til at deltage i disse samtaler. Selvom der fra starten var tale om at initiativ "fra oven", kom projektet til at handle meget om, hvordan medarbejderne kunne inddrages i uddannelsesplanlægningen. Det skyldes, at ledelsen udfra tidligere erfaringer var klar over, at en eller anden grad af medarbejderdeltagelse var en forudsætning for succes. I den følgende gennemgang vil jeg først beskrive de involverede aktører og deres interesser, dernæst beskrive nogle centrale barrierer for etablering af uddannelsesplanlægning og endelig beskrive nogle områder, hvor der foregik forandring og læring i projektet.

Aktører og aktørinteresser

Ledelsen var den centrale aktør, idet uddannelsesplanlægningen etableredes på ledelsens initiativ. Medarbejderne blev i første række inddraget (ved udpegning) i arbejdsgrupper, der skulle udarbejde jobbeskrivelser, som skulle dække alle arbejdsfunktioner i produktionen på koncernplan. Når ledelsen gik i samarbejde med PUP og dermed NNF skyldtes det blandt andet, at den betragtede samarbejdet med tillidsmanden som vanskeligt. Ledelsen brugte således den lokale NNF-afdeling, forbundet og PUP til at komme i bedre dialog med sine egne medarbejdere, end det var muligt gennem tillidsmanden.

Ledelsen var dog en sammensat størrelse. Drivkraften i uddannelsesarbejdet var den personaleansvarlige leder, som sad i en teknisk stabsfunktion uden kompetence overfor produktionsledelsen (produktionsdirektør, fabrikschefer og mestre). Hans interesse var rettet mod koncernens langsigtede personalearbejde og løsning af rekrutterings- og kvalitetsproblemerne. Han havde også en personlig interesse i uddannelse og personaleforhold, på trods af at der slet ikke var nogen formel ledelsesfunktion for personaleledelse i koncernen.

Koncernledelsen og produktionsdirektøren havde i starten et mere uafklaret forhold til uddannelsesprojektet. De var skeptiske overfor at bruge ressourcer til dette formål. Topledelsens interesser må ses i sammenhæng med ejerformen og slagterikoncernernes indbyrdes konkurrence på efterbetalingerne til andelshaverne. Da det dels viste sig muligt at få det offentlige til at finansiere en væsentlig del af omkostningerne ved uddannelse, og da der viste sig positive effekter af projektet, valgte koncernledelsen at bakke det op ved at indføre uddannelsesplanlægning på koncernplan.

Fabrikschefen i Fabrik 1 var positiv overfor medarbejderuddannelse. Han tilhørte en moderne gruppe af ledere, selvom han er rekrutteret internt (som tidligere slagteriarbejder og mester). Men han var ligesom mestrene ofte fanget i modsætningen mellem ledelsens principielle ønsker om uddannelsesplanlægning og hensynet til den daglige produktion, som han først og fremmest blev bedømt på. I starten var fabrikschefen desuden i en vanskelig situation, fordi topledelsen ikke havde meldt klart ud om den støttede projektet. Det var nok også en belastning, at der nogle år tidligere i virksomheden i samarbejde med NNF var gennemført et udviklingsprojekt (TAM, 1995), som var endt i en uenighed mellem parterne.

Mellemledere (mestrene) var en sammensat gruppe, som omfattede en stor gruppe meget traditionelle og autoritært indstillede ledere. De var overvejende mod projektet, dels fordi de oplevede det som endnu en belastning oveni de øvrige arbejdsopgaver, og dels fordi de var bange for at uddannelse ville bidrage til en øget personaleflugt. I Fabrik 1 var der forestillinger om affolkning af afdelingen, hvis medarbejderne fik mulighed for at søge over i andre afdelinger. Mange mestre havde selv et anstrengt forhold til uddannelse, og næsten ingen af dem havde selv modtaget nogen uddannelse i forbindelse med at de var blevet mestre.

På den anden side af bordet var tillidsmanden overvejende negativ overfor ledelsens uddannelsesinitiativ - og overfor uddannelse idet hele taget. Det skyldtes måske hans personlige erfaringer, men skyldtes også, at han primært havde sin basis blandt den traditio-

nelt orienterede kerne af ældre mandlige slagteriarbejdere. Tillidsmanden forholdt sig kun aktivt til spørgsmålet om løn under uddannelse. I forbindelse med gennemførelsen af kvalitetsbevidsthedskurser på ledelsens initiativ i årene forud havde der været en konflikt omkring aflønningen under deltagelse i kurser. Sandsynligvis havde han vanskeligt ved at formulere en kvalificeret holdning til uddannelsesprojektet, og valgte derfor at være defensiv - det vil sige skeptisk overfor projektet. Da han var ene tillidsmand for over 1000 slagteriarbejdere, havde hans holdning stor betydning for samarbejdet i projektet.

Talsmanden i Fabrik 1 var derimod mere positiv, men gav klart udtryk for at han ikke kunne overskue de problemer, der kunne ligge i ledelsens initiativ. Derfor var han glad for, at hans organisation var med til at stille en konsulent til rådighed for projektet for at undgå at ledelsen alene skulle styre det. Hans interesse var ligesom tillidsmandens at undgå at blive involveret i et projekt, som hans kolleger ville vende ryggen, og hvor han så *“ville få tæsk”*, som han udtrykte det.

Sikkerhedsmanden i fabrikken var meget positiv overfor uddannelse, som han så som en mulighed for at få reduceret den ensidigt gentagne arbejde gennem jobrotation og jobudvidelse. Han havde et klart krav om at uddannelse skulle være tvunget for at sikre, at ingen skulle blokere for øget jobrotation med henvisning til at de ikke havde kvalifikationer til at deltage heri.

Den lokale NNF-afdelingsformand var også meget positiv overfor indførelse af uddannelsesplanlægning i virksomheden. Men han havde begrænset indflydelse i virksomheden, selvom ledelsen forsøgte at trække ham ind som modspil til det dårlige samarbejde med tillidsmanden. Hans interesse udsprang ligesom forbundets af en bekymring for medlemmernes fremtid i en situation, hvor kvalifikationskravene overalt er stigende.

Forbundet, NNF, var gennem PUP aktivt medvirkende til gennemførelsen af projektet, men de modsætninger, som fandtes blandt medlemmerne, afspejledes også i forbundsledelsen, hvor især de faglige grupper havde svært ved at forholde sig til spørgsmål om uddannelse og organisationsforandring. Deres interesse i uddannelse har primært rettet sig mod det faglærte mindretal blandt medlemmerne. Når forbundet tog initiativ til PUP, var det dels et svar på den stigende uddannelseinteresse, der viste sig blandt medlemmerne, og dels et svar på arbejdsgivernes nye initiativer på området. Og dels var det resultatet af impulser udefra gennem en nyansat uddannelseskonsulent i forbundet.

Medarbejdernes interesser viste sig i den interviewundersøgelse, som jeg gennemførte i virksomheden (Jørgensen, 1995), at være langt mere varierede, end de holdninger, der kom til udtryk blandt de tillidsvalgte. En stor del af medarbejderne har en job-orienteret interesse (jævnfør kapitel 7). Selvom de ikke oplevede noget aktuelt behov for uddannelse, var mange af dem positive overfor at deltage i kurser af kortere varighed. Hos mange oplevede jeg en positiv nyorientering i forhold til uddannelse sammen med en interesse i at få et afbræk i en ensformig hverdag. Nogle få var helt afvisende for eksempel på grund af dårlige skolerfaringer, mens en stor gruppe var usikre og skeptiske. Billedet svarer meget godt til resultatet af den spørgeskemaundersøgelse, som jeg stod for året efter (Bilfeldt og Jørgensen, 1996). Den viste, at omkring 30% tilkendegav en umiddelbar interesse i

uddannelse, omkring 40% var måske interesserede og 30% var ikke interesserede. Dette billede af uddannelsesinteressen viste sig senere at være foranderligt.

For en del af medarbejderne var interessen betinget af, at de bagefter kunne bruge det lærte i deres arbejde. Noget overraskende for alle var det, at der var større interesse for almen eller personligt udviklende uddannelse end for faglige kurser. Næsten ingen knyttede deres uddannelsesinteresse an til et fagligt perspektiv. Det hænger sammen med det tayloristiske arbejde, hvor traditionen er, at de faglige kvalifikationer opnås gennem oplæring på arbejdspladsen (sidemandsoplæring, mesterinstruktion).

Samtidig med den positive interesse for uddannelse viste det sig, at meget få havde erfaringer med voksen- og efteruddannelse. En del medarbejdere gav udtryk for, at læse- skrive vanskeligheder gjorde dem usikre overfor at deltage i uddannelse. Nogle få udtrykte interesse for uddannelse rettet mod en anden branche, men forventede ikke, at det kunne indgå i virksomhedens uddannelsesplanlægning.

Min egen interesse som ekstern konsulent for projektet var dels at få uddannelsesplanlægning etableret i virksomheden i et samarbejde mellem parterne. Succesen afhang derfor i høj grad af de resultater, der kom ud af projektet i form af konkrete aktiviteter, som viste sig brugbare og tilfredsstillende for parterne i virksomheden. For det andet var min interesse at sikre medarbejdernes ligeværdige inddragelse i uddannelsesplanlægningen, og at sikre at de ovenfor nævnte krav til virksomhederne blev opfyldt. Hertil kom min personlige interesse i at få sat fokus på almen uddannelse (ex læse- skrive kurser), som ikke af parterne selv blev prioriteret. Endelig havde jeg min forskningsinteresse, som betød at den empiri, jeg producerede skulle kunne bruges til at belyse nogle mere generelle spørgsmål, som lå ud over aktørernes og projektets interesse.

Endelig deltog der i projektet uddannelsesinstitutioner og deres lærere. Da slagteriet med sine uddannelsesplaner var en stor "kunde" for uddannelsesinstitutionerne, havde de interesse i at blive tilknyttet projektet. Der var her et konkurrenceforhold mellem Slagteriskolen i Roskilde og det regionale AMU-center. Da Slagteriskolen i sin skolekultur og sit traditionelle kursusudbud afspejler branchen, ønskede virksomheden at samarbejde med AMU-centret, som i højere grad havde erfaringer med de "bløde" uddannelser.

Denne udførlige beskrivelse af aktører og interesser - som endda langt fra er udtømmende - har til hensigt at vise, hvor komplekse og modsætningsfyldte interesserne er omkring uddannelse på virksomhedsniveauet. På nøglepersonniveauet (tillidsvalgte og ledere) ser jeg det på den måde, at et nyt tema, uddannelse, blev introduceret i en tayloristisk samarbejdsrelation. Denne relation opfattes af parterne selv som et "*nul-sum-spil*", mest tydeligt i enkeltmandakkorderne, hvor en bestemt arbejdsydelse udveksles med en afmålt pengeydelse. Af tillidsmanden blev uddannelse tolket ind i denne figur, ved at han gjorde lønnen til det centrale spørgsmål. Tilsvarende lagde produktionsdirektøren vægt på omkostningssiden, for eksempel at kurset "Uddannelsessamtalen" skulle være så kort som muligt. Begge parter lagde desuden vægt på at uddannelse kunne fungere som opbevaring og bidrage til at stabilisere beskæftigelsen i virksomheden. Kursernes indhold og medarbejderne læring spillede derimod en mindre rolle i forhandlingsprocessen blandt nøgleper-

sonerne. Og forestillinger om at forbinde kurserne med direkte med forandringer i arbejdets organisering var stort set fraværende.

Blandt medarbejderne var der også mange, som tolkede ledelsens uddannelsesinitiativ ud fra grundskemaet "at det ledelsen er for, det er vi imod". Det blev blandt andet set som et forsøg på at spare penge ved at bruge uddannelse som "*parkeringsplads*". Der viste sig dog blandt en stor del af medarbejderne en uventet uddannelsesinteresse, som gradvist spredte sig, og ændrede ved den oprindelige negative grundholdning. Denne ændring skyldes, som tidligere omtalt, dels de konkrete kursers tilrettelæggelse, men i nok så høj grad de kulturelle opbrud, som finder sted uden for arbejdslivet.

Det medfører en nyorientering og en søgende holdning hos en del af medarbejderne, og en åbning overfor at forstå sig selv og arbejdet på en ny måde. Kurserne tilbød en ramme for både konkrete oplevelser (ex samarbejdsøvelser), viden og begreber, samt dialog med ledelsen og med mestrene, hvilket understøttede denne nyorientering. Undervisning af virksomhedshold og den tætte relatering af undervisningen til forhold på arbejdspladsen betød, at bearbejdningen af de traditionelle orienteringsmønstre kunne foregå som en kollektiv proces. Mit materiale gør det dog ikke muligt for mig at gå dybere ind i en analyse af disse læreprocesser.

Barrierer

I forbindelse med gennemførelsen af projektet viste der sig en række af de barrierer for forandring, som jeg tidligere har nævnt. Den vigtigste uenighed mellem parterne handlede om løn under uddannelse. Det skyldes, at uddannelsesinitiativet kom fra ledelsens side til forskel fra den anden case, Vestjyske Slagterier. Mine interviews med medarbejdere viste, at deres største bekymringer ikke var lønnen, men spørgsmål om prøver, læseproblemer og nytteværdien af uddannelse, om "*ledelsen ville bruge det til noget*". Når det var lønspørgsmålet, der kom i centrum i forhandlingssystemet skyldes det dels, at de tillidsvalgte overvejende betragtede uddannelsernes indhold som et ledelsesanliggende i overensstemmelse med fordismens bytteforhold. Desuden var lønnen for tillidsmanden et kendt terræn at kæmpe på. Lønnen var et klart og enkelt krav at markere sig på sammenlignet med indholdet af uddannelserne eller øvrige vilkår som valgmuligheder, tvang eller holdsammensætninger. Krav om for eksempel læse-stave-kurser eller anden almen uddannelse støttede han ikke, da han var ikke troede på, at kollegerne ønskede dette.

I slagteribranchen er der meget stor forskel mellem akkordløn og timeløn, og der er tradition for at gå på timeløn, når der ikke kan arbejdes, for eksempel ved produktionsstop. Derfor udgør timeløn under uddannelse på den ene side en nærliggende løsning, men giver på den anden side et mærkbart løntab. For en del af medarbejderne havde lønnen desuden en symbolsk betydning i lighed med den betydning lønnen ellers har som symbol på anerkendelse af medarbejderens værdi og dygtighed. Deltagelse i uddannelse indebar ikke blot tab af denne anderkendelse, men blev også tolket som et signal fra ledelsen om, at "*man ikke er god nok*".

Andre argumenterede udfra det gældende bytteforhold, at hvis ledelsen ønskede at medarbejderne skulle deltage i uddannelse, måtte ledelsen betale normal løn. Desuden var lønnen sandsynligvis også en mere legitim begrundelse for modstand mod uddannelse end for eksempel læse-skrive vanskeligheder eller frygt for nederlag og utilstrækkelighed ved skolebænken.

Ledelsen ville ikke betale fuld løn under uddannelse, hvilket dels skyldtes, at dette ikke var aftalt i overenskomsten, og at virksomheden på grund af centralismen i aftalesystemet ville få problemer med sin hovedorganisation, hvis den gjorde dette. Slagterioverenskomsten fik senere end det øvrige industriområde indført bestemmelser om løn under uddannelse. Desuden kunne koncernledelsen få vanskeligheder med sit bagland, andelshaverne, hvis den forpligtede sig til en sådan "uproduktiv" udgift. Ledelsen argumenterede desuden, at uddannelse var til medarbejdernes egen fordel, og at de derfor også selv måtte bidrage hertil.

En anden barriere var det manglende samspil mellem uddannelse og ændringer i arbejdets organisering. Mange medarbejdere med en job-orienteret interesse var skeptiske overfor uddannelse, fordi de ikke oplevede noget uddannelsesbehov i deres job. Selvom der var udsigt til, at der i løbet af nogle år ville blive indført edb-styret teknologi, var det for nogle en for ubestemt og fjern begrundelse til at deltage i uddannelse i dag. Da medarbejderne iøvrigt følte sig meget dårligt informerede om ledelsens planer om tekniske og organisatoriske forandringer, medvirkede disse perspektiver mere til at skabe en generel utryghed end til at motivere til uddannelse.

Ledelsens planer om uddannelse var ikke forbundet med umiddelbare planer om tekniske eller organisatoriske ændringer. Målet var primært at opnå en generel holdningsændring, som i fremtiden kunne lette overgangen til en mere fleksibel arbejdsorganisering og til ny teknologi. Mange medarbejders tidligere erfaringer med kvalitetskurser i virksomheden var, at de forslag til forbedringer, som de havde udarbejdet, ikke var blevet gennemført, eller at de ikke havde fået tilbagemeldinger fra ledelsen på dem. Det affødte modvilje hos mange medarbejdere, når ledelsen nu ønskede, at de skulle lære om nye samarbejds- og kommunikationsformer, men at det ikke blev fulgt op bagefter på arbejdspladsen. Dette problem blev forværret af, at mellemlederne (mestrene) ikke - for eksempel gennem uddannelse - var blevet forberedt til deres nye opgaver, men at mange mestre tværtimod var negative overfor uddannelse.

Hertil kom at den traditionelle centralistiske ledelsesform indebar, at uddannelse blev tænkt i samme baner som produktion, det vil sige som standardiseret masseproduktion. Da mulighederne for arbejdsorganisatorisk udvikling er meget forskelligt i forskellige afdelinger og produktionsafsnit, ville et samspil forudsætte en lokal tilrettelæggelse af uddannelsen udfra de specifikke behov og muligheder lokalt. En sådan decentral planlægning stred dog mod den generelle topstyrede ledelsesform, og de lokale ledere eller tillidsfolk var heller ikke forberedt til at forestå en sådan.

En tredje type barrierer var de myter, som viste sig under processen med at indføre uddannelsesplanlægning. Myter i arbejdspladskulturen bidrager til at opretholde selvforståelsen

og til at skabe et fælles billede af verden udenfor. Myternes værdi ligger ikke i deres objektive sandhedsværdi, men i at de i en fortættet form udtrykker centrale værdier i gruppens betydningsunivers. Myterne lever dels af fortællernes ønske om at bekræfte de værdier, som myterne udtrykker, og dels af at de ikke bliver modsagt gennem praktisk erfaring, eller gennem åben dialog med dem, som myterne handler om. Når der eksisterede myter omkring uddannelse på slagteriet, skyldtes det dels, at få havde erfaringer med voksenuddannelse. Dels skyldes det, at der ikke eksisterede en tradition for åben dialog mellem ledelse og medarbejdere, eller på tværs mellem afdelinger og faggrupper. Myterne fremmes derfor af mangel på åbenhed, information og dialog internt i virksomheden.

En af de myter, som viste sig i forbindelse med projektet var, at slagteriarbejdere ikke er interessede i uddannelse. Uanset den enkeltes interesse medvirkede denne selvforståelse hos mange arbejdere til at de var forbeholdne overfor uddannelse. En yngre slagteriarbejder ønskede for eksempel ikke at fortælle sine kolleger om, at han havde meldt sig til almen uddannelse, fordi han var bange for, at de ville grine af ham.

En anden myte var forestillingen blandt både arbejdere og mestre om, at en stor del af arbejderne i en lavere lønnet afdeling ville søge over i en højere lønnet afdeling, hvis de fik muligheden for det. Det betød, at mestrene var meget betænkelige ved uddannelsesamtaler, der gav mulighed for jobskifte på tværs af afdelingerne i virksomheden. De frygtede en affolkning, hvor de "bedste" medarbejdere ville søge væk fra afdelingen.

Omkring ledelsespersoner eksisterede der mange myter. For slagteriarbejderne var lederne fjerne personer, som medarbejderne ikke havde direkte kontakt med, men hvis beslutninger har stor betydning for medarbejdernes hverdag. I hierarkiske organisationer som slagterierne har ledermyterne ofte karakter af fjendebilleder, der medvirker til at øge sammenholdet mellem arbejderne. Samtidig bidrager myterne til at fastholde medarbejderne i et forenklet billede af virksomheden, og at fastlåse den givne organisationsstruktur. Ledermyter kan være med til at hindre forandringer, fordi alle forandringer tolkes ud fra et forenklet fjendebillede: *"Hvis ledelsen ønsker forandringer, så er vi imod"*.

Nogle af myterne havde samme indhold på henholdsvis leder- og medarbejderside, blot med hovedpersonen udskiftet. På slagteriet var det mest almindelige argument mod uddannelse og forandringer, at det ikke kunne lade sig gøre, fordi *"de" ikke tænker på andet end penge*". Dette argument lød både fra ledere om arbejderne, og omvendt. I mine interviews og i spørgeskemaundersøgelsen viste det sig dog, at arbejderne ikke prioriterer lønnen særligt højt i forhold til andre sider af arbejdet (fx fællesskabet, arbejdstiden, arbejdsmiljøet). Også ledelsen viste sig villig til i praksis at bruge ressourcer på uddannelsesplanlægningen.

En sidste barriere, der viste sig i projektet var diskussionen om tvungen uddannelse. Uenigheden om tvang gik ikke mellem ledelse og medarbejdere. På begge sider var der fortalere for, at kurserne skulle være tvungne. På *ledelsesside* opfattedes brugen af obligatoriske kurser ofte som en naturlig følge af ledelsesretten. Det hang sammen med, at virksomheden betalte løn under uddannelse. Derfor var det ledelsen, der bestemte hvilke medarbejdere, der skulle deltage i hvilke kurser. En anden undersøgelse, jeg har medvirket til,

viste at nogle virksomhedsledere afslår at indgå uddannelsesaftaler med direkte henvisning til ledelsesretten (Hansen og Jørgensen, 1994:21). På Steff-Houlberg ønskede ledelsen at etablere et fast uddannelsesprogram, som alle medarbejdere skulle igennem. Fra 1992 har alle nyansatte i virksomheden skrevet under på, at de var villige til at deltage i 2 ugers kurser om året som led i ansættelsen.

På medarbejderside var der også fortalere for tvang til uddannelse. Generelt i projektet fandt jeg fem forskellige årsager til at medarbejderne ønskede, at uddannelse skulle være tvungen for alle:

1) Lighedstanken i arbejdernes fællesskab, 2) Den umyndiggjorte arbejdsrolle 3) Den centraliserede ledelsesform, 4) Hensynet til beskæftigelsen og 5) Hensynet til forandringer i arbejdsorganiseringen.

1. I slagteriernes arbejdspladskultur indebærer normerne om solidaritet og fælleskab en holdning om, at der skal være ens forhold for alle. Samtidig er der ofte et meget begrænset spillerum for individualitet og forskellighed. Derfor har nogle arbejdere set uddannelse som en trussel, der kunne skabe større ulighed og forskelle, og som kunne svække fællesskabet på arbejdspladsen. De frygtede, at et uddannelsesystem kombineret med kvalifikationsløn skulle forøge det interne jobhierarki. Det er en af begrundelserne for kravet om, at uddannelse skulle være tvungen for alle, så der ikke bliver gjort forskel på medarbejderne.

2. En anden begrundelse ligger i den arbejdsrolle, som produktionsformen tildeler medarbejderne. I den tayloristiske produktion har arbejderne generelt ringe indflydelse på tilrettelæggelsen af deres eget arbejde. Derfor var det heller ikke nogen forventninger om, at de skulle have indflydelse på deres egen uddannelse, når den blev planlagt i virksomheden. Når ledelsen tager initiativ til uddannelse, accepterer mange det - eventuelt modstræbende - som en pligt i forbindelse med arbejdet, som også er tvangspræget.

3. Den centraliserede ledelsesform i slagterikoncernerne har medvirket til at der også på medarbejderside ofte er en meget centraliseret tillidsmandsfunktion, hvor de faglige spørgsmål bliver afgjort i forhandlinger på topplan med koncernledelsen. Samtidig har arbejdspladskulturen på nogle af de store virksomheder bidraget til fremkomsten af "stærke tillidsmænd", som kunne personificere arbejdernes fællesskab overfor ledelsen. Denne tradition for centraliseret ledelse og forhandlingssystem indebærer en accept blandt medarbejderne af, at beslutninger og aftaler på centralt plan gælder for alle.

4. En fjerde begrundelse for tvang hænger sammen med, at uddannelse bruges som opbevaring. For både ledelse og medarbejdere har været et argument for uddannelse, at virksomhederne dermed kunne undgå fyringer, eller være med til at skaffe nogle ledige i arbejde. For ledelsen kan brug af uddannelse være med til at løse et rekrutteringsproblem, og til at reducere omkostningerne ved en høj personaleomsætning. For medarbejderne kan uddannelse være med til at skabe større tryghed i ansættelsen. Også solidariske hensyn til arbejdsløse eller fyringstruede kolleger kan have betydning for en positiv holdning til uddannelse. Når uddannelse således også fungerer som en slags arbejdsfordeling (opbevaring) indebærer det også krav om solidaritet, at alle skal bidrage ved at deltage.

5. Endelig bliver tvungen uddannelse begrundet med, at det er en forudsætning for ændringer i arbejdets organisering. På Steff-Houlberg blev uddannelse blandt andet iværksat med det formål at skabe variation i arbejdet og reducere det ensidigt gentagne arbejde gennem jobrotation. Det var en forudsætning at alle deltog, for ikke at blokere for jobrotation. Derfor var det især fra sikkerhedsmandens side et markant krav, at uddannelse skulle være tvungen for alle.

I diskussionen om tvang og frivillighed støjtede forskellige rationaler sammen. På den ene side forventes det i uddannelsessystemet, at den ideelle uddannelsesdeltager kommer frivilligt og af egen drift, og båret af en personlig motivation og interesse. På den anden side er arbejderne både i produktionssystemet og i arbejderkollektivet underlagt en kollektiv disciplin i enten effektivitetens eller solidaritetens tjeneste. Her er den personlige motivation og interesse underordnet organisationens eller fællesskabets interesser.

Denne modsætning handler delvis om reelle interesseforskelle mellem individuelle og kollektive interesser - blandt andet en "free rider" problematik. Men delvis er modsætningen udtryk for, at de individuelle og kollektive interesser ikke er blevet bearbejdet med henblik på at finde en konsensus eller et kompromis.

Som nævnt i det foregående kapitel er der behov for at læring foregår som en kollektiv proces, hvis den skal bidrage til forandringer af praksis. De individuelle interesser i udvikling og uddannelse er derfor afhængige af, at der sker forandringer i de kollektive normer og handlingsmønstre på arbejdspladsen.

En del af modsætningen - og behovet for tvang - skyldes, at den kollektive aktør (virksomhed, arbejderkollektivet) ikke fungerer demokratisk. Den kollektive handlingslogik ikke er fremkommet gennem dialog, begrundelse og forhandling, men er enten en systemlogik eller en overleveret social norm, som måske - måske ikke kunne begrundes i den konkrete situation. Hverken den industrielle virksomhed eller arbejderkollektivet forudsætter, at de enkelte medlemmer er indforståede med meningen bag handlingerne. Almindeligvis bygger den fælles optræden primært på, at organisationen og kollektivet råder over sanktionsmuligheder overfor medlemmer, der ikke følger den kollektive disciplin. Da den tayloristiske arbejdsplads ikke giver plads til dialog, kan uddannelse fungere som ramme om en bearbejdning af de modstridende rationaler, hvorved behovet for tvang kan vise sig at være unødvendigt. Ikke kun derved at individerne frivilligt underlægger sig kollektivets eller organisationens rationale, men også ved at nye former for fælles forståelse kan udvikles gennem en dialog.

Problemet med tvunget uddannelse er især for kortuddannede, at tvang let kan forstærke tidligere negative skoleerfaringer. Deltageren bliver fritaget for et ansvar for selv at få et udbytte af uddannelsen, når vedkommende ikke selv har valgt at deltage. Uddannelse kan få karakter af en ren formalitet, hvor deltageren betragter kurset som et nødvendigt onde, der blot skal overstås. Tilsvarende bliver ledelsens forpligtelse til forberedelse og opfølgning på kurserne let glemt, hvis kurserne er obligatoriske, og medarbejderne blot bliver tilmeldt administrativt.

Det er også et problem, at der ikke tages hensyn til den enkelte medarbejders forudsætninger og erfaringer, når kurser er obligatoriske. For eksempel måtte en slagteriarbejder, der havde over 10 års arbejds erfaring fra et andet slagteri, igennem blandt andet 5 ugers obligatorisk grundkursus sammen med unge uden faglig erfaring, da han blev ansat på et nyt slagteri. Det oplevede han som manglende anerkendelse af hans kunnen og arbejds erfaring. Resultatet er, at kurserne ikke opleves som relevante af medarbejderne selv. Disse barrierer lykkedes det i løbet af projektet at overvinde, således at der i virksomheden blev etableret et system med individuelle uddannelsessamtaler, som medarbejderne forberedte sig til gennem et ugekursus, der blandt andet fungerede som kollektiv vejledning og afklaring.

Forandring og læring

Efter at have beskrevet nogle af de barrierer for forandring, som viste sig under projektet på Steff-Houlberg-Houlberg, vil jeg beskrive nogle af de forandringer, som projektet medførte. Det skal dog siges, at det er svært at konkludere noget entydigt om, hvilken effekt det har haft at indføre uddannelsesplanlægning i virksomheden på grund af de principielle problemer med at måle effekter af uddannelse (Weber, 1993). Jeg har deltaget i processen i en af virksomhedens afdelinger (Fabrik 1), og jeg har evalueret aktiviteterne her efter et år. I forbindelse med en anden undersøgelse i samme fabrik har jeg desuden via interviews med medarbejdere og ledere samt tilgang til personalestatistik og uddannelsesevalueringer fået en belysning af resultaterne efter 3 år. Men det er vanskeligt at sige, om de forandringer, som har fundet sted, skyldes uddannelsesplanlægning eller skyldes andre forhold, der er foregået i samme periode.

Den væsentligste målbare forandring er, at uddannelsesplanlægningen gradvis er blevet indført på koncernplan. Udfra deltagernes skriftlige evalueringer af de gennemførte kurser fremgår det, at der generelt er stor tilfredshed med kurserne. Knap halvdelen af de 1430 slageriarbejdere ansat i Ringsted havde i 1997 deltaget i en uddannelsessamtale med deres mester, hvor de udarbejdede en personlig uddannelsesplan. Af disse tilkendegav over 90%, at de ønskede at deltage i kurser ud over de aftalte (f.eks. i tilfælde af produktionsnedgang). Og to tredjedele af dem ønskede at udnytte overenskomstens ret til frihed til selvvalgt uddannelse. En fjerdedel af medarbejderne deltog i 1996 i det ugekursus, som forberedte dem til uddannelsessamtalen, og 14% deltog i andre "bløde" AMU-kurser (ifølge virksomhedens årsrapporter for timelønnede medarbejdere, 1996 og 1997). Derimod har ganske få af de fastansatte deltaget i faglige kurser (Slagteriskolen). Det er stort set kun i forbindelse med ansættelsen, at medarbejderne deltager i faglige kurser. Selvom over hundrede medarbejdere tilkendegav interesse for edb-kurser, er der kun afholdt tre af disse kurser som selvvalgt uddannelse i 1996 og 1997.

Der er således sket et brud med den tidligere situation, hvor meget få medarbejdere havde deltaget i uddannelse efter afslutning af folkeskolen eller en erhvervsuddannelse. Gennem uddannelsessamtalerne er uddannelse placeret som en ny aktivitet i forholdet mellem

medarbejder og mester i produktionen, hvilket åbner for en ny forståelse af det gensidige bytteforhold og af arbejdets betydning.

Samtidig er det både blandt ledere og medarbejdere den generelle opfattelse, at uddannelsesplanlægningen har bidraget til at forbedre samarbejdet og omgangsformen i virksomheden. Denne positive effekt bekræftes af, at uddannelsesplanlægningen er blevet videreført på koncernplan. Det viser dels, at ledelsen har ment, at uddannelse har en positiv effekt, og dels at medarbejderne fortsat har valgt at deltage i uddannelse på trods af en vis lønnedgang under deltagelsen i kurser. Også i forbundet (NNF) er det opfattelsen, at uddannelse har bidraget til at forbedre samarbejdsforholdene og reducere omfanget af lokale konflikter. Vores undersøgelse af uddannelsesinitiativ i branchen (Bering og Jørgensen, 1998) viser dog, at medarbejderne har et mere sammensat syn på de gennemførte uddannelsesaktiviteter. Først og fremmest der utilfredshed med manglen på samspil mellem uddannelse og forandringer på arbejdspladsen.

På det grundlæggende plan, den tayloristiske produktionsform, er der ikke sket forandringer. De er foreløbig kun gennemført få automatiseringer, og især mellemlederne har ofte svært ved at leve op til de forventninger, som er skabt hos medarbejder gennem deres kursusdeltagelse. Der er således foregået forandringer med hensyn til uddannelse, men det har (endnu) ikke haft nogen effekt i forhold til arbejdets organisering. I det følgende vil jeg pege på nogle positive erfaringer fra projektet, samt på det begrænsning hidtil i forhold til at bryde med taylorismen.

Refleksion og dialog

De positive effekter af uddannelsesplanlægningen mener jeg primært skyldes, at den har åbnet nye rum for refleksion og dialog i virksomheden. Det er foregået på to niveauer i virksomheden, på medarbejderniveau og på nøgleperson-niveau.

Hvad medarbejderniveauet angår har medarbejderne på tværs af linier og afdelinger bearbejdet problemer omkring deres egen arbejdsplads, som ellers ikke bliver diskuteret systematisk. Samtidig har de både under kurserne og i forbindelse med uddannelsessamtalerne haft en ny form for dialog med topledelsen og mestrene. På det kursus "*Uddannelse til fremtiden*"¹, som jeg deltog i at udvikle og evaluere, arbejdede deltagerne med deres egne forestillinger og forventninger til fremtidens slagteri. Det gjorde de blandt andet med udgangspunkt i overvejelser over forløbet af deres eget arbejdsliv, og deres erfaringer fra branchens hidtidige udvikling. Derefter fik de fra både forskellige af virksomhedens ledere og fra deres eget forbund nogle bud på hvilke forandringer, der er i vente i fremtiden, og hvilke konsekvenser det har for arbejdsvilkårene. Det blev således forsøgt at skabe et åbent fremtidsrum, hvor forskellige forandringstendenser blev sammenholdt med deltageres egne ønsker og forventninger. Potentielt åbnede det for nye handlemuligheder for deltagerne.

1. Kurset blev senere godkendt som AMU plankursus under titlen "Uddannelsessamtalen".

Desuden besøgte deltagerne forskellige uddannelsesinstitutioner, de satte sig ind i virksomhedens uddannelsesplanlægning og debatterede med en BST-konsulent om, hvordan uddannelse kan bidrage til at arbejdet kan organiseres anderledes.

Medarbejderne fik bearbejdet deres egne skoleerfaringer og lærte, at uddannelse var anderledes end det, som mange selv har oplevet i grundskolen. Desuden oplevede de, at ledelsen faktisk prioriterede uddannelse ved at investere i uddannelse på en synlig og vedholdende måde. Der blev på virksomheden bygget tre nye undervisningslokaler, indrettet en uddannelsesbutik (vejledning) og udarbejdet et uddannelseskatalog om uddannelsesmulighederne.

At dømme ud fra mine interviews var det forhold, der havde størst betydning for medarbejdernes holdningsændring, at produktions- og marketingdirektørerne faktisk prioriterede at komme på kurserne og indgå i en debat med arbejderne. At lederne kom og var åbne for debat opfattede medarbejderne som et klart signal om, at ledelsen i praksis prioriterede uddannelse og inddragelsen af medarbejderne.

Undervisningen forsøgte herved at skabe en bredere fælles fremtidshorisont, indenfor hvilken det var muligt at reflektere over forandringer af arbejdet - både forandringer, som kommer udefra og forandringer, som de selv kunne ønske sig. Formen og rammerne for kurset betød dog, at det primært var de udefra kommende udviklingstendenser, som satte dagsordenen - mere end deltagerne egne visioner. Men undervisningen var istand til at udfordre de forestillinger om kontinuitet i branchens udvikling, som mange ellers forventede. Disse forandringsperspektiver kan medarbejderne både have oplevet som et budskab om at tilpasse sig til nye krav, og som en åbning af nye muligheder for indflydelse og udfordringer - eller begge dele samtidig. Jeg kan ikke ud fra min evaluering afgøre, hvilken type oplevelse, der var mest fremtrædende.

Mestrene deltog i mange af kurserne, hvilket sammen med indførelse af uddannelsessamtaler var med til at forbedre dialogen mellem mestre og slagteriarbejdere. Selvom uddannelsessamtalerne i princippet kun drejede sig om uddannelse, oplæring og arbejde, blev der taget mange andre, også personlige forhold op på medarbejdernes initiativ.

De nye rum for refleksion og dialog, som gennem uddannelsesplanlægningen blev skabt i virksomheden, har efter aktørernes egen vurdering ført til et bedre samarbejdsklima både mellem medarbejderne indbyrdes og mellem medarbejdere og ledelse. I slagterierne er der en klar sammenhæng mellem den fastlåste praksis på arbejdspladsen og de begrænsede rammer for kommunikation. Disse rammer indebærer, at de givne forståelsesformer hos de forskellige personalegrupper sjældent bliver udfordret gennem dialog med andre grupper. Den tayloristiske organisation bygger kun i ringe grad på, at medarbejdere og ledere søger at begrunde og skabe konsensus omkring deres praksis. Det gælder især for forholdet mellem ledere og arbejdere. Etableringen af en dialog medvirker til at aflive fjendebilleder og opløse fastlåste modsætningsforhold.

Men dialogen i sig selv har ikke nødvendigvis denne effekt. Den forudsætter, at deltagerne kan forbinde den med ændringer i praksis, enten ændringer, der foregår eller ændringer, som de forventer. I projektet her den ændrede praksis primært handlet om ledelsens

faktiske prioritering af og brug af ressourcer på uddannelse. Samt de nye forestillinger om forandringer, som blev udviklet i undervisningen blandt andet gennem oplæg film om ny slagteteknologi, o.l.

Hertil kommer virkningen af den tryghedseffekt, som medarbejderne oplever i forbindelse med at ledelsen investerer i uddannelse. Som en af medarbejderne sagde efter kurset Uddannelse Til Fremtiden:

“- For første gang har jeg en klar oplevelse af, at Steff-Houlberg værdsætter min indsats, og gerne vil beholde mig. Ellers ville de ikke spille tiden med uddannelsessamtaler og kurser. ...

Samtidig er jeg kommet tættere på ledelsen. Der er en stor åbenhed fra ledelsens side, som jeg ikke har set før.”

På nogleperson-niveau skete forandringerne i kraft af den dialog og det samarbejde, der foregik i projektorganisationen. Uddannelsesprojektet satte en ny dagsorden for samarbejdet, og kaldte på andre værdier og forestillinger, som ikke var bundet op på det traditionelle bytteforholds nul-sum-spil, hvor de indrømmelser, som den ene part vinder, går fra den anden. Indførelsen af uddannelsesplanlægning tilbød en anden ramme, hvorunder aktørerne kunne tænke deres fællesskab og modstridende interesser. Et af de væsentlige problemer for at skabe tillid i dette samarbejde var, at de tillidsvalgte havde svært ved at give ledelsen modspil. Uddannelse var et nyt forhandlings- og samarbejdsfelt, som de ikke var tilstrækkeligt forberedte til at begå sig på. Derfor blev der i projektet gennem fagforeningen tilbudt dem et kursus i uddannelsesplanlægning, som dog ikke umiddelbart blev realiseret. Desuden støttede projektet de tillidsvalgte med at udarbejde et forslag til en uddannelsesaftale for koncernen. Aftalen havde blandt andet til hensigt at forpligte ledelsen på visse rettigheder og procedurer omkring uddannelse og dermed at overvinde nogle af barrierer, der er nævnt ovenfor (tvang, ulighed, løn).

Den uenighed om løn under uddannelse og tvang til uddannelse, der truede i starten af projektet kom ikke til at spille nogen større rolle under gennemførelsen. Det må først og fremmest tilskrives den store interesse, som viste sig blandt medarbejderne for frivilligt at deltage i uddannelse på de givne betingelser, hvilket overraskede både ledere og tillidsvalgte. Samme billede har vist sig på andre slagterier indenfor de seneste år, som også næste case viser. I starten tilkendegav omkring en fjerdedel af afdelingens medarbejdere, at de var interesserede, men efter et år havde omkring 80% deltaget i det kursus, som skal forberede medarbejderne til uddannelsessamtaler. Det gjorde, at projektet ikke strandede på uenigheder om lønnen eller om krav om tvang til uddannelse. I starten var der relativt få, der markerede en interesse, fordi de fælles normer var overvejende negative overfor ledelsens uddannelsesinitiativer. Men da erfaringerne hos de medarbejdere, som deltog, blev spredt i afdelingen skabte det interesse hos flere, og på et tidspunkt *“vippede det over”*, som fabrikschefen udtrykte det, så den kollektive norm blev positiv overfor deltagelse.

Hvor kommer så denne nye uddannelsesinteresse fra? Mine interviewundersøgelser giver ikke nogen enkle svar. Sandsynligvis spiller både det kulturelle opbrud og de konkrete

erfaringer på kurserne ind. Dels er der tegn på ændrede arbejdsværdier, selvom dette langfra omfatter alle - heller ikke alle unge. Der er fortsat på slagterierne en gruppe af yngre mænd, som ikke regner med at blive i jobbet i længere tid, og som ensidigt er orienteret mod en høj indtjening gennem højt tempo. En del forklarer deres motivation for at deltage i uddannelse med muligheden for at få et afbræk i det monotone arbejde. Andre peger på ønsket om at kunne følge mere med i, hvad deres egne børn lærer i skolen. Endelig er uddannelsesinteressen knyttet forventninger om automatiseringer og om øgede kvalifikationskrav i arbejdet også en rolle for mange - ligesom den generelle opmærksomhed på uddannelse i medierne og offentligheden spiller ind.

Denne øgede orientering mod uddannelse blev generelt styrket gennem deltagelsen i de kurser, som uddannelsesplanlægningen omfattede. Der var en varieret og aktiverende undervisningsform og der blev arbejdet med forhold, der vedrørte deltagernes eget liv og hverdag på arbejdspladsen. Der blev lagt vægt på, at den kropslighed, frie tone og humor, som kendetegner medarbejdernes hverdag, også fik plads i undervisningen, for eksempel ved øvelser, hvor de kom ud af undervisningslokalet, og ved rollespil omkring forholdet mellem mestre og medarbejdere. Virksomheden gjorde desuden meget ud af løbende at evaluere kurserne og iværksætte justeringer og opfølgning, når der viste sig utilfredshed med undervisningen.

Afgørende var det også, at uddannelsesplanlægningen ikke fokuserede på faglige kurser og oplæring, som ledelsen i første omgang lagde op til med udarbejdelsen af jobbeskrivelser og træningsprogrammer. Istedet fik medarbejderne gennem kurser, der lagde vægt på medarbejdernes personlige afklaring og på deres fælles bearbejdning af myter og holdninger, udviklet interessen for uddannelse uden at det umiddelbart forudsatte ændringer i arbejdets organisering.

Resultatet var at projektet overvandt en række af de barrierer, som traditionelt har hindret udvikling af samarbejdet på slagterierne. Myter blev bearbejdet gennem direkte dialog, og kravet om tvang og uenighederne om løn blev overvundet af den store uddannelsesinteresse, som viste sig. Derimod blev der ikke etableret noget samspil mellem uddannelse og forandringer i arbejdets organisering.

Uddannelse og hverdagspraksis

Uddannelse er på vej til at blive en integreret del af virksomhedens hverdagspraksis. Gennem kurserne er det skabt forbedringer af samarbejdsrelationerne og et større beredskab overfor forandringer i arbejdets organisering. Det skal ikke forstås sådan, at der er nogen éntydig holdningsændring hverken hos den enkelte deltager eller i de kollektive normer. Snarere er det sådan, at der hos medarbejderne findes flere parallelle forståelsesformer, som løbende bliver bekræftet eller afkræftet ud fra oplevelser i hverdagen. Fabriksschefen beklagede sig for eksempel over, at medarbejderne på den ene side overfor ledelsen var næsten éntydigt positive i deres bedømmelser af kurserne, men på den anden side indbyrdes udtrykte en negativ og afstandtagende holdning. De grundlæggende ambivalenser og

modsætninger i forholdet til arbejdet er ikke fjernet, men nogle nye forståelsesformer og handlingsmuligheder er blevet skabt. Hvilken betydning de får for hverdagspraksis på arbejdspladsen afhænger af, om de kan blive forbundet med denne praksis gennem øget indflydelse på eget arbejde, øget inddragelse i den daglige produktionsplanlægning, m.v. Ud over uddannelsessamtalerne var der ikke fra ledelsens side planlagt nogen forbindelse mellem uddannelse og hverdagspraksis.

Da det under kurset blev diskuteret at indføre selvstyrende grupper, var der ikke mange, der troede på, at det var muligt på et slagteri. Mange havde svært ved at forbinde noget konkret med "selvstyrende grupper", fordi det ligger så langt fra arbejdet, som det er organiseret idag. Mange var efter lærernes opfattelse fastlåst i en tro på, "*at det kan ikke være anderledes*". Der ligger også på medarbejderside mange barrierer for en omstilling mod bredere jobs. Medarbejdernes daglige oplevelse af det monotone arbejde virker i sig selv hæmmende på forestillingen om forandringer, som påpeget i kapitel 8. Desuden betyder medarbejdernes ringe indflydelse på deres eget daglige arbejde, at de har svært ved at engagere sig i større fremtidsforestillinger om slagteriets udvikling, fordi de ikke forestiller sig, at de har indflydelse på den.

Ledelsen havde ikke fra starten planlagt, at det som medarbejderne lærte på kurserne umiddelbart skulle omsættes i en ændret arbejdspraksis, men ledelsen var åben overfor forslag fra medarbejderne hertil. Som led i projektet blev der i nedsat to arbejdsgrupper bestående af slagteriarbejdere, som skulle udarbejde forslag til ændringer i arbejdets organisering.

I starten blev der af sikkerhedsmanden rejst forslag om jobrotation på tværs af fabrikkerne (afdelingerne), for at opnå størst mulig variation i arbejdsopgaverne. Det afviste ledelsen umiddelbart som urealistisk, og pegede på mere begrænsede og gradvise ændringer. Det blev også foreslået, at man inddrog andre typer af arbejdsfunktioner i jobrotationen for at mindske risikoen for nedslidning: Servicefunktioner, kvalitetskontrol og andre dele af mestrenes opgaver. Men det viste sig, at nogle af nøglefunktionerne kræver særlige kvalifikationer, hvorfor mestrene ikke mente, at de kunne indgå i rotationen (fx KC-anlæg, vejer, blod- og fedtrum). Eller der var tale om mindre belastende arbejdsfunktioner, som blev varetaget af medarbejdere, som ikke kunne stå på de hårdt belastede pladser, fx på grund af arbejdsskader. Det var andre hindringer for udvidet jobrotation, blandt andet at medarbejderne har forskellige arbejdstider, og at de ikke ønsker at det sociale miljø bliver brudt op hele tiden, når man flytter rundt.

Diskussionen blev derfor gradvist begrænset til at handle om et forslag om at udvide den eksisterende jobrotation ved slagtekæde og opskæring. Der blev udarbejdet en plan for, hvordan de eksisterende små rotationsgrupper kunne slås sammen, så hver medarbejder skulle rotere på dobbelt så mange pladser som før.

Forslaget blev fremlagt på en række afdelingsmøder, hvor det blev foreslået at starte et forsøg på en slagtekæde med rotation på hele slagtekæden ("den rene ende"). Men da der blev søgt efter medarbejdere til at deltage i et sådan forsøg, var der kun syv medarbejdere, som var interesserede. Istedet gik man så tilbage til de forslag om udvidet jobrotation, som arbejdsgruppen havde udarbejdet.

Den ringe interesse for forsøget kan skyldes selve formen, hvor medarbejderne skulle melde sig selv. Men sandsynligvis skyldes det også de øvrige problemer ved jobrotation, som medarbejderne pegede på i interviewundersøgelsen: Mange har en berettiget tvivl på, om det har nogen positiv effekt på nedslidningen. Nogle medarbejdere mente tværtimod, at det ville give større nedslidning at rykke rundt på flere pladser. De gav udtryk for, at arbejdet opleves som mere belastende, når de hele tiden skal flytte til et job, hvor de ikke er rutinerede. Desuden nævnte mange, at det sociale miljø let kan blive slået i stykker, når de mindre rotationsgrupper bliver brudt op.

Der er dog generelt en positive holdning til udvidet jobrotation. Det giver trods alt en vis variation i arbejdet, det giver en større social horisont at arbejde sammen med flere forskellige kolleger, og det hindrer en fastlåsnings i et enkelt job, som gør det sværere at omstille sig i fremtiden. Der foregår derfor en gradvis udvidelse af den eksisterende jobrotation på en måde, hvor det er op til den enkelte mester og medarbejderne at tage initiativ til det. Samtidig er der gennem uddannelsessamtalerne skabt mere formaliserede muligheder for at skifte job internt i virksomhedens mellem afdelinger, hvad en del medarbejdere benytter sig af.

Arbejdsgruppens resultater må siges at være ret begrænsede. Kurserne har ikke rettet sig mod konkrete forandringer i arbejdet, for eksempel ved at udarbejde planer herom, og undersøge forudsætningerne og hindringerne herfor. En række af de nævnte barrierer hindrer at den åbenhed for ændring af arbejdets organisering, som er skabt gennem kurserne, kan omsættes i praksis. Det peger på behovet for mere omfattende demonstrationsprojekter, der kan tage fat på den samtidige ændring af flere faktorer: lønsystem, teknologi og ledelsesform for at bryde de barrierer, der viste sig i dette projekt. Det var en af de centrale pointer i min evalueringsrapport fra PUP (Jørgensen, 1997b).

Udefra set ville det mest nærliggende tiltag for at reducere nedslidningen og skabe et bedre arbejdsmiljø være at nedsætte tempoet. Men det strider mod det centrale princip i branchens rationaliserings-traditioner. Et princip som også de faglige organisationer har understøttet med deres ensidige orientering mod akkordlønsforbedringer på bekostning af andre sider af arbejdet, særlig arbejdsmiljøet.

Samtidig med opstarten af PUP-projektet på Steff-Houlberg ønskede ledelsen at øge tempoet ved slagtekæden, og fik dette gennemført efter en afstemning (som ikke var for/imod tempoforøgelsen, men om der skulle ekstra bemanning på eller gives højere løn). Et halvt år senere afholdtes en afstemning i opskæringen om tempoforøgelse, men det blev da afvist af medarbejderne. Det skete, selvom medarbejderne i opskæringen opfatter sig selv som dårligt aflønnet. En af medarbejderne mente, at en medvirkende årsag til afvisningen kunne være diskussionerne på kurset, som var med til at gøre medarbejderne mere bevidste om, at der er andre værdier i arbejdet end lønnen.

Resultatet af de hidtidige uddannelsesaktiviteter i virksomheden er på den ene side en forbedring af samarbejdet og en større åbenhed overfor jobudvikling. Da uddannelse og organisationsforandring ikke er tænkt sammen skaber dette en øget spænding i forhold til en uændret hverdagspraksis. Det skaber en øget utilfredshed med den traditionelle ar-

bejdsorganisering. Det viste sig i forbindelse med en analyse af virksomhedens rekrutteringsproblemer, som vi gennemførte i 1998. Her afviste ledelsen at undersøge medarbejdernes holdninger til spørgsmål om arbejdets organisering af frygt for at det skulle udløse utilfredshed og krav om forandringer hos medarbejderne.

Istedet har ledelsen i forbindelse med projekt Fremtidens Slagteri på en mindre afdeling iværksat et udviklingsprojekt om "*medbestemmende grupper*". Dette projekt, som jeg også har fulgt og deltaget i at evaluere (Bering og Jørgensen, 1999), viser, at en stor del af medarbejderne er parate til at indgå i løsningen af nye arbejdsopgaver, og at de kan bidrage med konstruktive forslag til ændringer i arbejdets organisering. Desværre blev afdelingen nedskåret kraftigt midt i projektperioden, så projektets intentioner ikke fik mulighed for at blive realiseret.

Selvom virksomheden klart med satsningen på uddannelse har taget nogen afgørende skridt til brud med de personalepolitiske traditioner i branchen, så mangler der et samspil med forandringer af arbejdets organisering. En forklaring herpå at, at ledelsen først og fremmest har iværksat uddannelsesplanlægningen med henblik på de fremtidige teknologiske forandringer. En af lederne sammenlignede disse de ændringer, der er sket i bryggeribranchen, hvor stort set alt manuelt arbejde er erstattet af procesindustrielt overvågningsarbejde. I forhold til dette perspektiv ligger der dog en meget stor opgave i at udvikle uddannelser, som kan kvalificere de nuværende slagteriarbejdere til at indgå i sådanne arbejdsfunktioner. Denne opgave er der stort set ikke taget hul på endnu, selv om automatiseringer står lige for døren i nogle produktionsområder (for eksempel slagtekæden). Der er også problemer med mangel på sammenhæng i virksomhedens personalepolitik. På den ene side satser ledelsen på uddannelse og opkvalificering af medarbejderne, men på den anden side satser virksomheden på ansættelse af flygtninge og indvandrere for at løse de akutte rekrutteringsproblemer. Hermed forøges kvalifikationsproblemerne og muligheden for at indføre nye samarbejdsformer begrænses blandt andet på grund af sprogproblemer og kulturforskelle mellem medarbejderne.

Vestjyske i Herning

I Vestjyske Slagterier² er uddannelsesinitiativerne vokset op nedefra på initiativ af medarbejderne i flere af koncernens afdelinger. Vestjyske i Herning har ikke indført uddannelsesplanlægning, og har ingen tradition for medarbejderuddannelse. Virksomheden har ingen uddannelsesaftale, men der er nedsat et uddannelsesudvalg. Initiativet og drivkraften til at igangsætte uddannelse kommer nedefra - fra slagteriarbejderne selv - men projektet bliver bakket op af den lokale virksomhedsledelse. En af virksomhedens ledere, som jeg interviewede, omtalte uddannelsesprojektet som "*en græsrodsbevægelse*".

2. . Vestjyske Slagerier fusionerede i 1998 med Danish Crown

Slakteriet i Herning beskæftiger omkring 700 slagteriarbejdere, og er efter en fusion i 1990 blevet del af en stor dansk slagterikoncern, Vestjyske Slagterier. Produktionsformen er som den øvrige slagteribranche præget af en tayloristisk rationalisering med en stærk forenkling af arbejdsfunktionerne. Der er en lav grad af automatisering, og produktionen består overvejende af manuelt rutinearbejde, som enten foregår i et højt tempo på enkeltmandsakkorder uden noget fast loft, eller på linjeakkorder ved det båndstyrede arbejde. Alle planlægningsfunktioner er samlet hos ledelsen, og den enkelte slagteriarbejder har meget ringe indflydelse på sin egen arbejdssituation.

Der er generelt ikke forskel på de arbejdsfunktioner, som de faglærte slagtere og de ufaglærte slagteriarbejdere udfører. Der er dog nogle arbejdsopgaver, hvor der foretrækkes faglærte slagtere. Desuden bruges nogle af de faglærte som funktionel fleksibel arbejdskraft, der lettere kan flyttes rundt på forskellige pladser.

Produktionschefen mente, at man på virksomheden havde gjort en indsats for at reducere det ensidigt gentagne arbejde gennem oplæring af medarbejderne til at stå på flere forskellige pladser, og der er gennemført jobrotation i afdelingerne. Men der er ikke nogen plan for systematisk brug af uddannelse og oplæring med henblik på at reducere det ensidigt gentagne arbejde. Flere medarbejdere, som jeg talte med, og som stod på en fast plads, oplevede problemer med at jobrotationen ikke fungerede.

Der var i Vestjyske-koncernen ingen tradition for medarbejderuddannelse, hverken for de timelønnede eller for mellemlederne. Omkring en femtedel af de ansatte timelønnede var faglærte slagtere, hvilket er lidt mindre end i de øvrige slagterifusioner. Det var udtryk for en bevidst politik tidligere i koncernen om at reducere andelen af faglærte, som ihvertfald førhen blev betragtet som en barriere for den industrielle rationalisering af produktionen. De muligheder for uddannelse, som mellemlederne havde tidligere, blev standset efter fusionen i 1990. Almindeligvis rekrutteredes ledere og mellemledere internt i koncernen, og der var på produktionssiden en lav grad af professionalisering af ledelsesfunktionen. Det hænger sammen med det herskende produktionskoncept, hvor man forfølger en overvejende prioriteret produktionsstrategi gennem omkostningsreduktioner via tempo-forøgelser, mens kvalitets- og produktudvikling prioriteres lavt. Derfor spiller kompetenceudvikling gennem medarbejderuddannelse ingen rolle i ledelsesstrategien.

Virksomhedskulturen, som den beskrives af slagteriarbejderne, er præget af de fusioner, som har præget den danske slagteribranche. Størstedelen af de små og mellemstore lokale slagterier landet over er blevet indlemmet i en af de to store koncerner ("*slagteri-fusioner*"). For medarbejderne er bagsiden herved dels den stigende udbredelse af ensidigt, tempopræget arbejde, dels det tab af nærhed og tilhørsforhold, som kendetegnede de mindre, lokale slagterier. Dette tab skyldes både den øgede geografiske afstand, som mange har fået mellem hjem og arbejde, det ringere kendskab til kolleger udenfor ens egen afdeling af den store virksomhed, og oplevelsen af en stor afstand til koncernledelsen.

Jeg har i mine interviews i virksomheden fundet en udbredt forestilling, som fremstår som en myte, og som handler om de gode forhold, der var på virksomheden *inden* fusionen, og om den centralistiske og egenrådige koncernledelse *efter* fusionen i 1990. Denne ledelses-

form har hidtil gjort det vanskeligt at igangsætte lokale initiativer, hvor man kunne gøre forsøg med udvikling af personalepolitik og medarbejderuddannelse i koncernen. Indenfor det sidste år er der dog sket en åbning på dette område, hvilket det her beskrevne uddannelsesprojekt er udtryk for.

Det lokale samarbejde på slagteriet i Herning er præget af åbenhed og tillid mellem tillidsfolk og ledelse. Flere medarbejdere giver udtryk for, at man kunne komme meget længere i samarbejdet omkring uddannelse, hvis virksomheden lokalt havde større frihed i forhold til koncernledelsen.

Baggrunden for uddannelsesprojektet på Vestjyske i Herning var en stor succes med sabbatorlov i de foregående år. Den store interesse for brugen af sabbatorlov blandt slagteriarbejdere i 1994 var en overraskelse for både deres fagforbund og for virksomhedslederne. Det stred mod den almindelige opfattelse, som også findes udbredt blandt slagteriarbejderne selv, om lønnens afgørende betydning. Da mange slagteriarbejdere kan opnå en høj løn ved akkordarbejdet, får de en stor lønnedgang, når de går på orlov.

Efter en indledende modstand opdagede virksomhedslederne, at orlovsordningen kunne bruges til at stabilisere beskæftigelsen, og mindske problemerne med at rekruttere ferieafløsere. Som sideeffekt blev der desuden skabt et bedre arbejdsklima og en tendens til mindre sygefravær.

For medarbejderne fremstod sabbat- og senere uddannelsesorloven først og fremmest som en mulighed for at få et afbræk fra et nedslidende og rutinepræget arbejde, og som en mulighed for at få tid til nogle af ting, som den belastede hverdag ellers ikke gav plads til. I en interviewundersøgelse (Brock-Jørgensen, 1995) af baggrunden for brugen af orlovsordningen på en anden af Vestjyske Slagteriers afdelinger, nævnte slagteriarbejderne især, at de med orloven fik mere ud af familieliv og fritidsaktiviteter. Det spillede også en rolle for dem, at de med orloven kunne sikre en gruppe arbejdsløse beskæftigelse, eller undgå at der blev fyret kolleger på virksomheden.

Da brugen af orlovsordningen blev stoppet ved udgangen af 1995 på grund af et politisk indgreb, vendte interessen sig mod uddannelse. Der blev nedsat et uddannelsesudvalg i virksomheden, og tillidsmanden forestod gennemførelsen af en spørgeskemaundersøgelse af interessen for uddannelse på slagteriet. Selvom interessen ikke umiddelbart var så stor - målt ud fra ca 100 tilbageleverede skemaer fra 700 ansatte - så var det rigelig til at igangsætte et uddannelsesprojekt.

Virksomheden fik gennem PUP tilknyttet en uddannelseskonsulent fra Holstebro Tekniske Skole, som er regional erhvervsskole for branchen. Det regionale arbejdsmarkedsråd, RAR, finansierede kurserne, og som følge heraf kunne virksomheden undgå at afskedige ca 15 afløsere.

Der blev i foråret 1996 gennemført 3 ens kurser af 3 ugers varighed på AOF for ialt 45 slagteriarbejdere. Forløbene var bygget op med integreret undervisning omkring temaer, som medarbejderne selv havde valgt. Der var ingen interesse for slagterifaglige kurser, men flere af temaerne satte fokus på fremtidens arbejde, arbejdsmiljøet og teknologi. Da kurserne blev en stor succes, som skabte øget interesse for uddannelse, blev tilsvarende

kurser tilbudt i efteråret. Der blev desuden planlagt et videregående kursusforløb "trin 2" i forlængelse af det første. Det kom også til at omfatte uddannelse af et hold afløsere til at overtage de faste medarbejderes job, mens disse var på kursus.

Aktører og interesser

Interessen fra ledelsens side lå i forlængelse af erfaringerne med orlovsordningen, som fabriksledelsen var meget tilfreds med. Fra starten drejede det sig om at løse et problem med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Så var ledelsen mindre interesseret i, hvad medarbejderne foretog sig i de perioder, hvor virksomheden ikke havde behov for dem - sabbatorlov eller uddannelse. De uddannelsesønsker, som medarbejderne havde markeret, var ikke brancherelaterede, men det accepterede ledelsen, så længe kurserne ikke kostede virksomheden penge. Hvis der skulle indgå brancherettede kurser, skulle virksomheden efter overenskomsten betale uddannelsesløn, og det er der ikke accept af fra koncernledelsens side. For ledelsen gav rekrutteringsproblemerne og det høje personalegennemtræk på slagteriet således tilskyndelse til at støtte medarbejderuddannelse - men i første omgang som ren opbevaringsfunktion. For fabrikschefen blev det betragtet som en fordel, at medarbejderne gennem disse forløb fik erfaringer med uddannelse. Det ville gøre det lettere, når uddannelse - som han forudså det - i fremtiden blev sikret fuld løn i overenskomsten eller via lovgivning.

I starten var der fra mellemlidernes side en vis modstand, som dels skyldtes, at de kunne føle sig truet, når medarbejdere - modsat dem selv - fik muligheder for at uddanne sig. Dels skyldtes modstanden, at både orlov og kurser gav mestrene flere problemer med at få puslespillet omkring bemandingen og produktionsplanlægning til at gå op. Det blev dog løst i samarbejde med tillidsfolkene, og også mestrene skiftede holdning, da de oplevede fordelene ved have en reservearbejdskraft at trække på gennem uddannelsesprojektet, og da de oplevede den positive effekt kurserne havde på samarbejdet.

Medarbejdernes interesse for uddannelse lå ligesom ledelsens i forlængelse af orlovsordningen. Ved kursusstart skrev medarbejderne deres forventninger til kurset op på flipoverpapir, og her var et gennemgående motiv for deltagelse, at få "*et afbræk i hverdagen*". Uden tvivl har den korte undervisningstid og en 4-dages-uge gjort kurserne mere tiltrækkende for mange. En kursUSDeltager fortalte, at hun i kursusugen kunne hente sine børn i institutionen næsten 2 timer tidligere end i de uger, hvor hun arbejdede. Tillidsmanden bekræftede uddannelsesforløbene som "*dobbelt livskvalitet*", derved at deltagerne både får mere fritid og får uddannelse efter eget ønske. I forhold til lønnen har de fleste medarbejdere fundet ud af, at selvom de deltager i orlov eller uddannelse, så har de næsten det samme i løn ved årets udgang.

Som begrundelse for deres uddannelsesinteresse pegede medarbejderne desuden på, at de forventede "*en bedre forståelse arbejderne imellem*", "*et bedre samarbejde*" samt "*lære os selv at kende*" , "*nye udfordringer*" og "*arbejdsmiljø - helbred - EGA*". Som det ses knytter forventningerne sig til det almene og sociale udbytte, og kun i mindre grad til det

specifikke faglige indhold, der ligger i kurset (fx edb og arbejdsmiljø). Flere medarbejdere gav udtryk for, at det inden kurset mere var et fravalg af et monotont arbejde i en periode, fremfor et tilvalg udfra en konkret interesse i kursets indhold. Men undervejs ændrede forventningerne sig, da deltagerne opdagede, at de fik noget ud af undervisningen og af samværet med kolleger fra andre afdelinger i virksomheden.

Mange af de kursusdeltagere, som jeg talte med, henviste til, at de havde tilmeldt sig på grund af den positive omtale fra kolleger, der havde været på kurset tidligere - *“det er helt andre folk, der kommer tilbage”*, som en sagde. Der er derfor ingen tvivl om, at kurserne er med til at sprede en positiv holdning blandt medarbejderne til uddannelse i fremtiden. Og de er med til at skabe nogle forventninger om, at virksomhedens ledelse vil gå mere aktivt og forpligtende ind i fremtidens uddannelsesplanlægning.

Barrierer for forandring

Den primære barriere i forhold til at benytte uddannelse i forbindelse med forandringer af arbejdets organisering er, at koncernledelsen ikke prioriterer uddannelse. Men netop dette, at projektet er blevet til gennem initiativ fra neden, medførte, at der blev udviklet en uddannelsesinteresse blandt medarbejderne uden den modstand og de konflikter, som normalt findes på slagterierne.

Da der ikke forud var nogen erfaringer på virksomheden med at organisere uddannelsesforløb, var der en række forhindringer, som skulle overvindes og erfaringer, der skulle gøres. En af dem var at lære at bruge uddannelsesinstitutionerne. Da der med brug af spørgeskemaer var konstateret interesse for uddannelse omkring bestemte temaer, henvendte uddannelsesudvalget sig til AMU og VUC for at få dem til at udarbejde forslag til et kursusforløb, der modsvarede denne behovsundersøgelse. Tilbuddet fra disse skoler var dog mere præget af de kursustilbud (*“hyldevarer”*), som institutionerne aktuelt havde på lager, end af de ønsker, som medarbejderne var fremkommet med, og forløbene skulle foregå under lov om Åben Uddannelse, hvilket ville medføre en betragtelig deltagerbetaling. Derfor blev kurserne istedet afholdt af AOF.

Det demonstrerer de vanskeligheder som uerfarne brugere kan komme ud for på et uigenkendskueligt uddannelsesmarked. De senere års mange ændringer i arbejdsmarkeds- og uddannelseslovgivningen gør det svært for brugerne at overskue kursusmulighederne, og at stille krav til uddannelsesinstitutionerne.

Erfaringerne fra flere afdelinger af samme slagterikoncern viser, at de lokale virksomheder ofte løber ind i uoverskuelige problemer, når de forsøger at igangsætte egne uddannelsesaktiviteter. Der viser sig et gab imellem den kompetence og de ressourcer, der er nødvendig for at planlægge og gennemføre et vellykket uddannelsesprojekt, og de begrænsede ressourcer og kompetencer, der findes idag i de fleste produktionsvirksomheder på personale- og uddannelsesområdet.

En anden barriere, der viste sig i forbindelse med uddannelsesprojektet i Herning var problemerne med at skaffe erstatningsarbejdskraft for de faste medarbejdere, der skulle på kursus. Det hang både sammen med den relativt lave arbejdsløshed i området, og de krav, som slagteriarbejdet stiller.

Der var også modstand fra arbejdsledere, som følte sig truede af, at medarbejderne under kurset snakkede sammen på tværs af afdelingerne og derved blev mere bevidste om deres egne forventninger til arbejdet. Der var også blandt arbejdslederne frygt for, at uddannelse udenfor virksomheden kunne give nogle af medarbejderne impulser til at søge andet arbejde.

En kursUSDeltager, som havde besluttet sig for at søge væk fra slagteriet, forklarede, at det primært skyldtes de smerter, som arbejdet gav, fordi det er for stressende og belastende, men at kurset måske var med til at give hende et skub.

“Men én er ihverfald ikke blevet mindre bestyrket af, at man godt kunne lære noget, selv om man er over fyrre. Jeg vil ikke sige at det AOFs skyld, at jeg søger noget andet, men .. Jeg synes da selv, jeg fik noget ud af at være der. Man kunne godt lære noget. Og man snakker også mere frit som voksen, end som da, for eksempel da jeg gik i skole for de der mange år siden.”

Undersøgelser af kollektive kursusforløb under VUS-ordningen har vist, at deltagerne her ikke har større jobskifte-mobilitet end ikke-deltagere i kurser (Ehlers, 1993; Larson, 1994). Mine interviews med kursUSDeltagerne viser, at kurserne generelt giver et bedre forhold til kollegerne og fællesskabet på virksomheden, hvilket er med til at øge tilknytningen til arbejdspladsen. Samtidig giver kurserne nogle af deltagerne impulser og inspiration til at søge nye udfordringer udenfor virksomheden. Om kurserne har denne sidstnævnte effekt afhænger jævnfør kapitel 9 af, om de bliver fulgt op internt i virksomheden, så medarbejderne oplever, at de opnår større indflydelse, mere dialog og flere udviklingsmuligheder.

Læring og forandring

Kurserne for Vestjyske i Herning blev ikke igangsat ud fra en hensigt om at skabe forandringer i arbejdet. Umiddelbart var det de sekundære gevinster af uddannelse, der havde størst betydning for både medarbejdere og ledelse. Det handlede om henholdsvis et afbræk i et monotont arbejde og om opbevaring. Men begge parter oplevede et uventet positivt udbytte af uddannelsesforløbene. Stort set alle deltagerne fik et mere positivt syn på uddannelse, og det skabte yderligere interesse på arbejdspladsen for uddannelse. Det blev både planlagt at udvide forløbene til at omfatte flere deltagere, og at udvikle videregående kursustilbud til de, der allerede havde været afsted i tre uger. Der var desuden planer om at etablere en form for studievejledning på slagteriet med orientering om uddannelsesmuligheder.

Kurserne var ikke rettet mod forandringer i arbejdet, og medarbejderne var ikke interesserede i jobrettede, faglige kurser som dem Slagteriskolen udbyder. Men der var en inter-

esse for at vide mere om branchens forhold generelt, om ledelse, organisation, arbejdspsykologi, m.v. Både på kurserne i Herning og på andre slagterier, hvor der er gennemført brede motivationskurser, har medarbejderne klart sagt, at de ikke ønskede faglige kurser (*“skærekurser”*). Men mange giver udtryk for et ønske om at vide noget mere om virksomheden, produktionen, fremtiden for branchen, teknologien og kunderne. Som én deltager i Herning sagde: *“Jeg vil have en bedre forståelse for, hvordan ordrene kommer ind i den ene ende og grisene ind i den anden ende.”*

Mange oplevede, at det vigtigste udbytte af kurserne var, at de lærte kollegerne at kende fra andre afdelinger, og lærte deres daglige kolleger at kende på en ny måde. Det betød, at mange gennem kurserne fik en bedre forståelse for sammenhængen i virksomhedens produktion, og en større tilknytning til virksomhedens kollegiale fællesskab. Man kan altså sige, de fleste ikke oplever noget fagligt uddannelsesbehov i forhold til deres job, men at der dog er en stor interesse for at få bedre kendskab til arbejdet, virksomheden og produktionen generelt. Kurset gav rum for at medarbejderne fik diskuteret holdninger til arbejdet og forandringer heri.

En af drivkræfterne bag projektet, en faglært slagter på 53 år, var også fortaler for en øget jobrotation for at mindske nedslidningen. Han pegede på, at barriererne herfor både lå hos ledelsen og hos kollegerne, som ikke vil rokere, fordi de så går ned i løn. Han fortalte om kurserne:

“- Det primære er at komme ud og lære kollegerne at kende på en anden måde end på arbejdspladsen. ... Man ser på hinanden på en anden måde. Og man får måske også snakket om, hvorfor vedkommende ikke vil rokere. Det kan jo også være interessant, hvor vi jo er nogen, som har en anden mening. Nogle finder ud af, “at jeg kunne egentlig godt mange ting, og fungerer meget godt på sådan nogen kurser”, og det giver dem et slag til at læse videre til noget eller at tage nogle kurser. ... mange har nok valgt et job på slagteriet, fordi det ikke kræver uddannelse. Men når de så kommer på sådan et kursus, så finder de ud af at de kan lidt mere”.

Projektlæreren på AOF så det som en opgave, at få deltagerne til at stille spørgsmålstegn ved deres egne holdninger og deres forventninger til en god arbejdsplads. For eksempel den udbredte holdning, at medarbejderne lægger alt ansvaret over på ledelsen, uden at forholde sig til de hindringer for fornyelse, der ligger hos dem selv for eksempel akkordlønnens betydning for nedslidningen.

Et af de tre hovedpunkter i kurset handlede om omstillingsprocesser i virksomheder. Det omfattede blandt andet besøg på andre virksomheder, som har en mere moderne organisationsform og ledelse. Nogle hold besøgte et mindre slagteri (Tican), hvor der allerede for 15 år siden blev eksperimenteret med gruppeorganiseret produktion, og hvor der idag er loft over akkorderne.

Selvom der ikke var planlagt ændringer i arbejdets organisering på Vestjyske, var kurserne være med til at skabe en interesse nedefra for modernisering af ledelsesform og arbejdsorganiseringen på slagteriet. Desuden deltog produktionschefen i kurset med et oplæg om virksomhedens fremtid og i en dialog herom med deltagerne.

Den store succes med almen uddannelse i Vestjyske hang sammen med at deltagelsen var frivillig og at kurserne var organiseret af medarbejderne selv. Det er opfattelsen blandt flere af nøglepersonerne i uddannelsesudvalget, at hvis ledelsen havde gennemført et uddannelsesinitiativ af tilsvarende type fra oven, ville det have udløst modstand. Med henvisning til tillidsmandens udtryk om, at kurserne var dobbelt livskvalitet, mente fabrikschefen, at hvis ledelsen havde iværksat kurserne, ville arbejderne modsat have opfattet det som *“halv livskvalitet til halv løn”*.

Også fra ledelsens side har uddannelsesprojektet ført til ændringer i holdningen. Mens ledelsen i starten ikke forholdt sig til indholdet i uddannelsesforløbene, så har holdning ændret sig undervejs. *“Ved evalueringen gik det op for mig, at de havde fået et nyt syn på ledelse”*, som fabrikschefen sagde. Ledelsen fik øjnene op for, at uddannelse kan medvirke til at skabe større engagement og ansvarlighed blandt medarbejderne. Heri svarer projektet i Herning til erfaringerne fra mange VUS-forløb, der utilsigtet har forbedret samarbejdet på arbejdspladsen (Dalsgård og Wandahl, 1993). Ledelsen i slagteriet i Herning har fået en mere positiv holdning til uddannelse, og deltog ved kursets afslutning i en paneldebat sammen med den lokale NNF-afdelingsformand og tillidsmanden. Her blev der åbnet for en diskussion mellem ledelse og medarbejdere om mange af de forhold, som deltagerne indbyrdes havde diskuteret i løbet af kurset. En leder gav udtryk for, at de bedste idéer og forslag ofte kommer fra arbejderne selv, og at virksomheden kunne opnå en stor gevinst ved at give medarbejderne muligheder for at bruge en større del af deres evner og potentialer i arbejdet. Ledelsen har opdaget, at uddannelse umiddelbart kan bidrage til at udnytte flere af medarbejdernes ressourcer. Der er dog ikke tale om, at ledelsen ser uddannelse i et strategisk perspektiv i forbindelse med udviklingen af kvalitet, produktudvikling og fleksibilitet. Det ville forudsætte en nyorientering også på højere niveau i koncernledelsen.

Uddannelseskonsulenten fra Holstebro Tekniske Skole udarbejdede et tilbud til ledelsen om et mellemlederkursus for en gruppe af mestrene. Fabrikschefen gav udtryk for, at omgangstonen og ledelsesformen hos arbejdslederne var med til at forstærke de rekrutteringsproblemer, som virksomheden oplevede. Der er planer om at forbedre dette forhold, ved at få mestrene til at deltage på de fremtidige kurser sammen med slagteriarbejderne.

Gennemførelse af projektet har indebåret et samarbejde mellem personer og institutioner med et meget forskellige udgangspunkter og interesser i uddannelsesprojektet. Uddannelsesprojekterne i Vestjyske er startet sideløbende på en række afdelinger, som har lært af hinanden. Det er blandt andet sket i kraft af, at der er etableret et tillidsmandsforum på tværs af afdelinger i koncernen. Alle de involverede parter i Herning - fabrikschefen, tillidsmanden, projektlederen på AOF, og den tilknyttede konsulent fra Teknisk Skole samt medarbejderne - omtaler samarbejdet i positive vendinger. Det må i sig selv betragtes som en vigtig forudsætning for en fremtidig uddannelsesplanlægning i virksomheden. Der er skabt et netværk af kontakter og opnået en indbyrdes forståelse mellem parterne. Der er opnået en større gensidig forståelse af de andre aktørers baggrund, deres forventninger og af vilkårene for et samarbejde.

Skal uddannelsesprojektet vurderes i forhold til forandringer i arbejdets organisering, er der ingen umiddelbare effekter - hvilket da heller ikke var hensigten. Man kan tværtimod forestille sig, at uddannelsesforløb af denne type kan bidrage til taylorismens fortsatte overlevelse, fordi kurserne fungerer som kompensation for de problemer, som det tayloristiske arbejde skaber. Det viste sig for eksempel i den positive effekt, som kurserne efter flere interviewpersoners mening havde på sygefraværet. Ligeledes kan kursernes effekt med hensyn til at mindske rekrutteringsproblemerne være med til udskyde forandringer i arbejdsorganiseringen, som kan gøre slagteriet mere tiltrækkende som arbejdsplads.

På den anden side er det klart, at kurserne for deltagerne er med til rokke ved den traditionelle arbejdspladskultur og de barrierer, der ligger heri for forandringer. Sandsynligvis er deltagerne gennemsnitligt i forvejen mere åbne for forandringer end deres kolleger. Nogle af dem vil måske, som mestrene frygter, gennem kurserne få tilskyndelse til at søge væk fra slagteribranchen. Jeg talte med to kvindelige medarbejdere, som konkret planlagde dette. Det kan være med til at øge presset på ledelsen for at iværksætte forandringer, som dem jeg selv har været med til at pege på i forbindelse med branchens rekrutteringsproblemer (Bering og Jørgensen, 1998).

Kurserne bidrager desuden til at øge presset fra neden for forandringer på grundlag af diskussionerne af arbejdet og branchens fremtid. Når deltagerne arbejder med temaer om samarbejde, ledelse og organisation, opstår der forventninger til virksomhedens ledelse om forandringer. Det kan skabe et større modsætningsforhold til den del af mellemlederne, der ikke magter en dialog med medarbejderne - og til koncernledelsen. Gennem de mere dybtgående personlige relationer, som kurserne medvirker til at skabe mellem deltagerne, kan nye holdninger og idéer blive spredt i virksomheden. Det afgørende er dog, om det som ledelsen har lært af projektet, kan blive udmøntet i konkrete forandringer på arbejdspladsen. Det afhænger af, om der sker et skifte koncernledelsens hidtidige afvisende holdning til uddannelse og udvikling i arbejdet.

Fibertex

I dette afsnit vil jeg gennemgå nogle erfaringer fra en række uddannelsesprojekter i virksomheden Fibertex i Aalborg i perioden 1990 - 96. Virksomheden beskæftiger overvejende ufaglærte, mandlige industriarbejdere, hvis arbejdspladskultur har mange ligheder med slagteriernes. I virksomheden har der siden 1987 været gennemført forskellige former for både almen og virksomhedsrettet uddannelse med forskellige typer af samspil med praksis på arbejdspladsen. Herved er der både gjort erfaringer med, hvordan uddannelse kan foregå uden sammenhæng med praksis på arbejdspladsen, og med hvordan uddannelse kan bidrage til forandringer i arbejdets organisering.

I perioden er udviklingen gået fra uddannelse, som ikke havde intentioner om effekter på arbejdets organisering, til uddannelse, som sigtede mod at de ufaglærte operatører skulle overtage en række vedligeholdelses- og reparationsopgaver fra smede og elektrikere

samt kontrolopgaver fra mestrene. Initiativet er samtidig skiftet fra fra medarbejderne til i højere grad at ligge hos ledelsen - dog i tæt samarbejde mellem parterne. Mens det i starten i høj grad var uddannelsesinstitutionerne, der planlagde forløbene, har virksomheden i stigende grad selv taget ansvaret herfor.

I forhold til de to cases fra slagterier, som jeg har beskrevet, er Fibertex kommet længere i med at forbinde læring under uddannelse med praksis på arbejdspladsen - særlig i uddannelsesprojektet i 1995-6. Ved at bruge egne medarbejdere som undervisere blev der skabt en social accept af ændringer i faggruppernes arbejdsområder. Og ved at knytte undervisningen tæt til forhold på arbejdspladsen, har en stor del af medarbejderne kunnet omsætte det de lærte under uddannelsesforløbene til deres hverdag på arbejdspladsen. Dette resultat kunne dog næppe være opnået uden de erfaringer, som var gjort gennem de foregående uddannelsesforløb.

I det følgende vil jeg beskrive de tre forskellige typer uddannelsesforløb, som er gennemført for medarbejderne med fokus på samspillet mellem uddannelse og arbejdspraksis. Som tidligere nævnt bygger fremstillingen her på to evalueringer, som jeg gennemført i virksomheden af uddannelsesforløbene og deres effekter (Jørgensen, 1994; 1997a). Heri indgår både spørgeskema- og interviewbaserede undersøgelser samt observationer på arbejdspladsen og i undervisningen.

Fibertex er en procesindustriel virksomhed, der fremstiller syntetiske fibre, hvoraf 90% bliver eksporteret. Virksomheden ligger i udkanten af Aalborg og har omkring 300 ansatte, hvoraf ca 180 er ufaglærte mandlige operatører organiseret i Dansk Tekstil- og Beklædningsarbejderforbund, og 21 er faglærte reparatører. Produktionen foregår i kontinuerlig drift døgnet rundt og i weekender, hvilket gør det meget svært for medarbejderne at benytte de almindelige uddannelses tilbud (aftenskole og VUC). Der har desuden tidligere været en stor del af operatørerne, som ikke var motiverede for uddannelse og udvikling i arbejdet.

Virksomhedens uddannelsesprojekter er fra 1990 til 96 gennemført i tre faser, som jeg vil kalde fase 1, 2 og 3. Det er især forholdet mellem fase 2 og 3, der er interessant for min undersøgelse. Men da fase 1 på mange måder ligner eksemplet fra Vestjyske, vil jeg også kort sige lidt om erfaringerne herfra.

I kort form kan forskellen mellem de tre faser beskrives således:

Fase 1: Selvvalgt og frivillig almen uddannelse ("*uddannelsesplanlægning fra neden*")
Tillidsmanden var drivkraften sammen med AOF.

Fase 2. Skolebaseret almen og teknisk uddannelse - ikke integreret.
AOF var sammen med uddannelsesudvalget drivkraft.

Fase 3. Virksomhedsbaseret og integreret almen og teknisk uddannelse.
AOF, Teknisk Skole og uddannelsesudvalget planlagde det i fællesskab.
Virksomhedens egne medarbejdere underviste hinanden.

Uddannelsesforløbene i fase 1 i 1991-92

Uddannelsesforløbene i 1991-92 blev startet på initiativ af de ufaglærte operatørers tillidsrepræsentanter. Deres hensigt var, at kurserne skulle styrke operatørernes motivation for uddannelse, ved at de fik mulighed for at afprøve almen uddannelse valgt ud fra egne ønsker og behov. Tillidsfolkene håbede desuden, at dette kunne bane vej for mere en mere systematisk uddannelsesplanlægning i virksomheden. Kurserne var kun rettet mod de ufaglærte operatører.

Interessen for uddannelse viste sig at være langt større end forventet, og projektet blev en stor succes, fordi deltagerne fik gode oplevelser med uddannelsesforløbene. Forudsætningen herfor var blandt andet, at kurserne var frivillige, og at der var valgmuligheder mellem forskellige fag og kursuslængder. Generelt var indholdet i kurserne for de 8 hold af hver 3 uger ikke relateret til virksomheden (engelsk, privatøkonomi og edb), omend der også indgik temaer som processtyring og samarbejdsfag. To hold deltog i 8 ugers teknonomkursus.

Efter kurset svarede halvdelen af deltagerne bekræftende på spørgsmålet, om kurset havde haft betydning for deres hverdag på arbejdspladsen. Mange af deltagerne gav udtryk for, at kurset havde haft en positiv effekt på samarbejdsklimaet ved at medarbejderne mødte hinanden i en ny situation og ved at de mødtes med kolleger fra andre afdelinger. Halvdelen mente ikke kurset havde nogen betydning for deres hverdag på arbejdspladsen. Nogle begrundede det med, at de ikke måtte bruge det de lærte om processtyring, fordi arbejdsopgaverne var forbeholdt de faglærte. Andre pegede på, at de ikke havde brug for edb i deres arbejde. Medarbejderne blev også spurgt, om de havde mærket nogen forandringer hos de kolleger, der havde været på kursus. Det mente en fjerdedel, mens 2/3 ikke mente, at der var nogen forandringer at spore.

Udsagnskraften af sådanne svarmønstre i en spørgeskemaundersøgelse er nok begrænset, blandt andet fordi spørgsmålene var meget brede. Desuden er kursernes effekt på samarbejdet i virksomheden vanskelig at bedømme - også for deltagerne selv. Men tendensen i svarene bekræftes af mine interviews.

Sammenfattende om fase-1 forløbene kan man sige, at de for det første afslørede en langt større interesse for uddannelse end forventet. Desuden havde de en positiv effekt på samarbejdet i virksomheden, fordi det gav medarbejderne mulighed for at møde kolleger i en ny sammenhæng. Og fordi kurserne gav mulighed for at deltagerne kunne mødes på tværs af afdelinger med kolleger, som de normalt ikke har kontakt med i hverdagen.

Projektet førte desuden til, at også ledelsen blev mere engageret i uddannelse, og at der blev efterfølgende oprettet et uddannelsesudvalg på virksomheden. Det skyldtes den nævnte effekt på samarbejdet, samt at virksomheden gennem projektet fik uddannet og oplært en gruppe afløsere. Projektet fungerede som isbryder for idéen om job- og uddannelsesrotation, hvor ledige uddannes til at afløse de faste medarbejdere, når disse deltager i uddannelse. I store træk svarer dette projekt og dets effekter til projektet på Vestjyske Slagterier.

Uddannelsesforløbene i fase 2 i 1993-4

Denne gang tog uddannelsesforløbene udgangspunkt i målsætningen om en ny "*medarbejderprofil*", som ledelsen og tillidsrepræsentanterne på Fibertex i fællesskab havde udarbejdet på et seminar. Medarbejderprofilen var led i en strategiplan for hele produktionsområdet, som lagde vægt på fleksibilitet, samarbejde og ansvarlighed. Den indeholdt desuden et mål om, at operatørerne skulle overtage en række vedligeholdelses- og reparationsopgaver fra reparatørerne, samt kontrol (prøvetagning) fra mestrene. I dette uddannelsesprojekt deltog mestre, reparatører og operatører sammen på kurserne.

Kurserne var opdelt i en almen del (2 uger) og en teknisk-faglig del (2 uger), som ikke var integreret eller koordineret indbyrdes. De to dele foregik i henholdsvis AOFs og Teknisk Skoles regi, og lå med flere måneders mellemrum. Da kurserne denne gang var målrettet efter virksomhedens behov, var kurserne gjort obligatoriske for medarbejderne, og der var ikke som i første fase valgmuligheder. Medarbejderne oplevede ikke, at de havde indflydelse på tilrettelæggelsen af kurserne, og savnede information om, hvad kurserne handlede om.

Kurserne havde to centrale formål, nemlig dels at forbedre samarbejdet på arbejdspladsen og dels at bidrage til uddelegering af opgaver til operatørerne (jobudvidelse). Kursernes effekt i forhold til disse to mål vil jeg se på i det følgende.

"*Samarbejdsevne*" indgik som et centralt krav til både tekstilarbejdere og mestre i oplægget til en ny medarbejderprofil. Kravet om at kunne samarbejde ligger også i Fibertexs målsætning om at uddelegere opgaver til grupper af medarbejdere, der selvstændigt kan varetage alle typer arbejdsopgaver i produktionen, inklusiv justeringer, prøveudtagning, afrapportering, rengøring, reparation og vedligeholdelse. I virksomhedens kontinuerlige flowproduktion er de fleste operatører nød til at arbejde tæt sammen med andre ved samme linje eller produktionsafsnit. Der er kun få enkeltmandsjob, hvor de ansatte ikke er direkte afhængige af andre ved produktionslinjen.

Samarbejde var direkte tematiseret i undervisning i de 2 ugers almene undervisning, hvor den første uge afholdtes under overskriften "*samarbejde*". Desuden var det hensigten at øge samarbejdet mellem mestre, operatører og andre faggrupper ved at sammensætte hold, der omfattede alle medarbejdergrupper.

Deltagernes udbytte af kurserne i forhold til samarbejde indgik i den spørgeskemaundersøgelse, som jeg gennemførte efter afslutningen af forløbene i juni 94. To af spørgsmålene var bredt formuleret, og handlede om hvorvidt deltagerne havde oplevet forbedringer i samarbejdet med henholdsvis deres kolleger og deres mester efter kurset. Meget få svarede positivt. Omkring 85% mente ikke, at kurset havde ført til nogen forbedring i samarbejdet med enten mestre eller kolleger. Samme resultat viste en særkørslen vedrørende Fibertex af en generel undersøgelse af kurser under VUS-ordningen (Hansen og Netterstrøm, 1994). Min undersøgelse pegede på flere årsager til dette nedslående resultat.

For det første var undervisningen i samarbejde ikke tilstrækkelig relateret til forhold på arbejdspladsen. Det skyldtes blandt andet, at lærerne ikke havde sat sig ind i disse forhold.

Og nogle af dem var fremmede overfor den mandlige industriarbejderkultur, og formåede ikke at bringe undervisningen i kontakt med deltagernes erfaringer. For eksempel blev nogle konflikter, der kørte samtidig på arbejdspladsen ikke draget ind i undervisningen. Desuden skyldtes det, at undervisning om samarbejde på AOF (ex samarbejdsøvelser) blev oplevet som løsrevet fra deltagernes tværfaglige samarbejde i grupper på teknisk skole, hvor de arbejdede med tekniske opgaver.

For det andet viste det sig, at deltagernes udbytte af kurserne var påvirket af forhold udenfor undervisningsrummet - på arbejdspladsen. Samtidig med uddannelsesforløbene foregik der i virksomheden en faglig uoverensstemmelse, som medførte arbejdsnedlæggelser. Desuden blev der i perioden afskediget 36 medarbejdere, hvilket blev opfattet som et brud på en langvarig tradition i virksomheden for trykthed i ansættelsen. Selv om hovedparten af de afskedigede blev genansat, påvirkede begivenhederne samarbejdsklimaet negativt i virksomheden. Også internt blandt operatørerne var der uenigheder, som resulterede i at en nyvalgt fællestillidsmand blev skiftet ud. Disse forhold påvirkede klimaet og samarbejdet på kurset, blandt andet fordi der i kurserne deltog medarbejdere, som var opsagte. Hertil kom, at deltagelse i kurserne var tvunget, hvilket betød at nogle af deltagerne fra starten havde en negativ holdning til undervisningen.

Sammenfattende var der således forhold både i undervisningens tilrettelæggelse og forhold i uddannelsens design og sociale miljø (Illeris, 1995:134) som modvirkede, at deltagerne oplevede nogen større effekt af kurserne på deres arbejdsplads.

Det andet mål med kurserne var at bidrage til uddelegeringen af nye arbejdsopgaver til operatørerne (vedligeholdelses- og reparationsopgaver, maskinjusteringer). Både den almene og den tekniske del af kurset skulle medvirke til at operatørerne blev forberedt hertil, og til at de forskellige personalegrupper fik bedre kendskab til hinandens arbejdsområder. I min efterfølgende evaluering af kurserne svarede mindre end hver tiende bekræftende på, at de deltog i nye arbejdsopgaver som følge af kurserne. Over halvdelen mente dog, at de i deres arbejde havde brugt noget af det, som de havde lært på kurset. Når kurserne kun i ringe grad gav anledning til ændring i praksis på arbejdspladsen, skyldes det flere forhold.

For det første foregik undervisningen overvejende på teknisk skole med skolens lærere, og handlede om tekniske emner i almindelighed (el-lære, pneumatik, m.v.). Selvom mange af deltagerne oplevede, at de fik en relevant viden, blev den ikke forbundet med en ændret social praksis på arbejdspladsen. På den almene del af kurset udarbejdede deltagerne godtnok en handleplan med idéer til, hvilke forandringer de ønskede at gennemføre på arbejdspladsen. Men udarbejdelsen af disse handleplaner var ikke koordineret mellem uddannelsesinstitutionerne eller med virksomheden. Derfor skete der ikke fra mestrenes side nogen opfølgning på disse planer efter tilbagevenden til virksomheden, og idéerne blev ikke realiseret. Årsagen hertil var også, at det var uafklaret, hvorvidt uddelegeringen af opgaver var accepteret af de berørte personalegrupper, mestre og reparatører. Planerne om uddelegering var aftalt i virksomhedens uddannelsesudvalg, men dels var den meget generelt formuleret, og dels var den ikke forankret blandt medarbejderne. Desuden var mestrene ikke blevet forberedt til at tage hånd om den planlagte forandringsproces i afdelin-

gerne. Endelig kan de ovenfor nævnte konflikter have medvirket til operatørernes modstand mod at forandre den givne praksis.

Uddannelsesforløbene i tredje fase i 1995-96

På en række områder blev kurserne i tredje fase grebet anderledes an end tidligere. Der blev tilbudt to typer kurser til de medarbejdere, som var mindst orienterede mod uddannelse. Det var dels danskkurser på små hold for læsesvage medarbejdere. Og dels var det "Parathedskurser", som skulle styrke deltagernes tryghed ved uddannelse med undervisning omkring edb, regning, notatteknik, om at holde oplæg og om projektarbejde i grupper. Parathed- og danskkurserne viste, at virksomheden forsøgte at imødekomme de særlige uddannelsesbehov, som fandtes hos visse grupper af medarbejdere i forbindelse med de teknologiske og organisatoriske forandringer. Betydningen af disse tilbud var, at de sendte et signal om, at ledelsen på den ene side krævede, at alle deltog i uddannelse, men at ledelsen på den anden side også vil give alle en chance for at deltage i uddannelse. Det bidrog til at fjerne noget af den utryghed, som var en af årsagerne til modstand blandt medarbejderne mod uddannelse.

Det centrale element i uddannelseprojektet i fase 3 var medarbejderkurserne, som blev afholdt med 9 hold af hver 3 ugers varighed. Holdene var sammensat af operatører fra begge virksomhedens to afdelinger samt arbejdsledere (mestre). Kurserne blev gennemført i undervisningslokaler på virksomheden. De bestod af to dele, en almen del, som AOF havde ansvaret for, og en teknisk-faglig del, som Teknisk Skole var ansvarlig for. I modsætning til fase 2 var de to dele integreret, så der var en stadig vekslen mellem forskellige temaer gennem de 3 ugers forløb. Kurserne blev planlagt i to projektgrupper med deltagelse af medarbejdere fra Fibertex.

Det nyskabende ved kurset var, at Fibertexs egne medarbejdere stod for hovedparten af undervisningen. Det var dels specialister og ledere fra virksomheden, der kom som gæstelærere, og underviste i emner som fx "*Maskinindkøb*" og "*Fibertex' edb-politik*". Og dels var det de fire faglærte reparatører, som to og to underviste i processtyring, mekanisk reparation og maskingennemgang. De havde sammen med en gruppe operatører forud gennemgået et 4 ugers særligt tilrettelagt instruktørkursus.

Min evaluering af kursernes effekt bygger på en kombination af interviews og spørgeske-maer (Jørgensen, 1997a). Den viser, at næsten alle mener, at de har fået et bedre kendskab til produktionen og maskinerne, som følge af kurset. I sammenligning med kurserne i fase 2 var der i fase 3 dobbelt så mange, der syntes, at de havde fået et bedre indblik i produktionen og maskinerne gennem kurset. Over halvdelen mente, at de i deres arbejde brugte noget af det, de har lært. Ligeledes mente halvdelen af operatørerne, at de efter kurset deltog i flere opgaver omkring reparation, vedligeholdelse og fejlfinding, samt at de arbejdede mere sammen med reparatørerne end før kurset.

Når operatører gik ind i nye arbejdsopgaver efter kurserne i fase 3 skyldes det, at undervisningen blev forbundet med den sociale praksis på arbejdspladsen. Det skete dels i kraft af, at reparatørerne gennem undervisningen overgav opgaverne til operatørerne i en social og fysisk kontekst tæt på produktionen. Dels blev det støttet af en ny og detaljeret aftale mellem parterne i virksomheden omkring fordelingen af arbejdsopgaverne. De har fået det at vide sort på hvidt i aftalen om en nye operatørprofil, som blev gennemgået af tillidsmanden linje for linje på kurset. Den forpligter blandt andet operatørerne til at selv at starte reparationsarbejdet, og den er underskrevet af både operatørernes og værkstedets tillidsfolk og chefer.

Flere af operatørerne fortalte, at den vigtigste årsag til, at der i fase 3 skete en ændring i praksis på arbejdspladsen, var at operatørerne oplevede, at de havde fået lov. Det var det nu klart tilladt, at gå ind i disse nye opgaver - ja, det var en forpligtelse. En af operatørerne fortalte om sine kolleger:

“- Nu er det mere legalt at lave mindre reparationer, så de prøver lidt længere at løse problemerne selv, inden de tilkalder hjælp. Man kan mærke på dem, at de efter kurset er blevet hurtigere til at gå igang med reparationer. Men det har haft den største betydning, at vi har fået lov. Det betyder nok mere end det tekniske, vi har lært på kurset, for det vidste vi nogenlunde i forvejen. Det gjorde vi illegalt selv tidligere. Men vi ville ikke gå over deres faggrænser - der var en vis selvjustits.”

Årsagen til den effekt som kurserne havde på arbejdets organisering var ikke kun usikkerheden om faggrænserne, men også at de nye opgaverne blev formidlet i en praksisnær form til operatørerne. Operatørerne var generelt meget tilfredse med brugen af virksomhedens egne medarbejdere som undervisere. De mente, at det gjorde undervisningen mere relevant, og gav dem et større udbytte, blandt andet fordi underviserne snakkede operatørernes eget sprog. Desuden mente deltagerne, at brugen af egne medarbejdere som undervisere bidrog til et større engagement og et bedre samarbejde i virksomheden.

Virksomhedens egne medarbejdere havde i undervisningen den fordel, at de kendte den interne organisation, produktionsanlægget og arbejdsgangene, og de kendte omgangstonen og virksomhedskulturen indefra. Det betød, at de havde bedre muligheder for at tage udgangspunkt i deltagerne forudsætninger og for at relatere indholdet i undervisningen til deltagerne hverdag på arbejdspladsen. Det var afgørende på et kursus, som sigtede mod at skabe konkrete ændringer i arbejdets organisering i virksomheden.

Brugen af egne medarbejdere til undervisning af andre medarbejdere skabte desuden præcedens blandt medarbejderne for at bruge hinanden på tværs af faggrupper, linier og hold til at udveksle idéer og erfaringer med forandringer i arbejdet. En yderligere effekt af at bruge medarbejdere til at undervise var, at deltagerne fik et mere direkte og personligt kendskab til de ledelses- og nøglepersoner i virksomheden, som underviste på kurserne. Det medvirkede til, at de fik et stærkere tilhørsforhold til virksomheden, og til at nuancere nogle af de “fjendebilleder” af ledelsen, som fandtes i den traditionelle arbejdspladskultur.

En forklaring på successen med at bruge egne medarbejdere til at undervise var også, at mange operatører havde en skeptisk holdning overfor "teori", forstået som almen og abstrakt viden af den type, som kurserne i fase 2 lagde vægt på. Medarbejderne oplevede ikke, at den hang sammen med deres daglige praksis. Jeg har ikke selv undersøgt operatørernes arbejdspraksis. Men sandsynligvis er der stor forskel på de formelle procedurer, som ligger i manualer, instruktioner og regler, og så arbejdernes praktiske håndtering af produktionsprocessen (Binder, 1994). Det viser min egen erfaring fra både håndværksmæssigt og det industrielt arbejde, og det bekræftes i mange af mine interviews i slagteribranchen, blandt andet omkring brugen af kvalitetsforskrifter. Selv det ufaglærte industriarbejde forudsætter ofte praktisk maskinkendskab, håndlag og fortrolighed med fejlretning og indgreb overfor uregelmæssigheder i produktionen. Forskellen mellem de formelle regler og procedurer og praksis viser sig blandt andet i forskellen med den oplæringstid, som ledelsen mener er nødvendig, og den tid som operatørerne selv regner med for at blive rutineret i jobbet. På en brødfabrik var ledelsen for eksempel tilhænger af et oplæringssystem der hed "*Fem-minutters-træning*", mens nogle operatører anslog, at det varede op mod et år at blive oplært. På Fibertex svingede medarbejdernes opfattelse af oplæringstiden fra 4-5 måneder til et par år før en operatør kunne regnes for rutineret (Jørgensen, 1997:19).

Det antyder, at der til at være en god praktiker (operatør) hører en stor mængde specifik og kontekstafhængig viden og praktiske færdigheder, som kun kan erhverves gennem den konkrete omgang med maskiner og produkter og kolleger. Denne viden er ofte ikke anerkendt af ledelsen eller af de faglærte reparatører og teknikere. Som tidligere nævnt indebærer de forskellige videnformer også modsætninger mellem sociale grupper om hvis viden er den legitime. De faglærte og teknisk uddannede begrunder (eller legitimerer) ofte deres arbejdspraksis med henvisning til faglig teori - omend deres arbejde også i høj grad bygger på færdigheder, der er erhvervet gennem praktisk erfaring. For praktikerne har "teori" ofte en negativ betydning af "ikke-brugbar viden", fordi den abstrakte viden ikke svarer overens med deres praktiske og erfaringsbaserede færdigheder.

Reaktionerne på Fibertex' s kurser i fase 2, som foregik på Teknisk Skole og på AOF, viste at undervisningsstoffet blev oplevet som teori i negativ forstand af mange af operatørerne. Både undervisningsstoffet, de eksterne lærere og det, at undervisningen foregik langt væk fra virksomheden, har nok bidraget hertil. Anderledes med kurserne i fase 3, hvor underviserne "*kender problemerne, som er på arbejdspladsen*", som en deltager skrev i evalueringen. Når deltagerne oplevede underviserne som mere troværdige, skyldes det blandt andet, at de ikke kun underviste i den generelle teori ud fra en lærebog, men ud fra deres praktiske kendskab til produktionsanlæggets funktion, og at de anerkendte, at operatørerne også besad en værdifuld viden, som kunne inddrages i undervisningen.

Disse forhold medførte, at undervisningen fik en synlig effekt på arbejdspraksis og på holdningerne til forandringer i arbejdet. I min spørgeskemaundersøgelse efter kurset angav over halvdelen af operatørernes, at de ønskede at deltage i flere opgaver omkring reparation, fejlfinding og vedligeholdelse ("*i høj grad / i nogen grad*"). Som min tidligere diskussion om det udviklende arbejde pegede på, er det ikke alle, som opfatter denne for-

andring som positiv. Der er også på Fibertex en gruppe operatører, som mener, at de ikke kan overkomme flere opgaver, end dem de har i dag.

Min evaluering pegede på, at der på Fibertex er en modsætning mellem på den ene side en gruppe yngre, udviklingsorienterede og individualistisk orienterede operatører, og på den anden en gruppe ældre ufaglærte, som er mere afvisende overfor nye initiativer, blandt andet fordi de er bange for, om de kan følge med. Desuden er der en stor mellemgruppe, som i dag er mere ambivalente, men som overvejende er positive overfor uddelegering af opgaver og kompetence til operatørerne.

En af reparatørerne beskrev det sådan: *“- Kurset betyder, at tekstilarbejderne er begyndt at stille spørgsmål, de vil vide mere. Folk er mere nysgerrige, og stiller flere diagnoser. Vi har også lært noget af tekstilarbejderne, om hvordan det kører i praksis.*

Der er også sket en opblødning hos en gruppe af ældre medarbejdere, som ikke var så positive overfor kurserne tidligere. Midtergruppen er blevet trukket mere over mod os, der går ind for projektet. Kurset har skabt en større tillid mellem os.”

De foregående uddannelsestilbud i fase 1 samt dansk- og parathedskurserne i fase 3 indelbar dog, at problemet med ældre og fastlåste medarbejder ikke var særligt stort. Det er bemærkelsesværdigt, at kun en tiendedel af operatørerne er helt afvisende overfor at deltage i flere opgaver omkring fejlfinding og reparation fremover. Det viser noget om den udvikling, der har fundet sted i virksomheden - ikke mindst på grund af uddannelsesprojekterne.

Denne positive holdning viste sig også i reaktionerne på, at medarbejderkurserne var obligatoriske for alle medarbejdere i produktionen. De tvungne kurser medvirkede i fase 2 til en stærk utilfredshed især med den almene del af kurserne. Da var der eksempler på, at nogle medarbejdere skabte dårligt klima i undervisningen, fordi de følte sig tvunget på kurser, som de ikke havde haft indflydelse på. I fase 3 var medarbejderne inden kurset blevet spurgt om deres interesser gennem et spørgeskema. Og desuden oplevede de, at kurserne var relevante for deres hverdag, og at ledelsen gennem en aftale stod inde for, at der var sikret handlemuligheder i forhold til at bruge det lærte.

Der er dog områder, hvor kurserne ikke har haft den effekt som både ledelse og mange medarbejdere ønskede. Den linjeopdelte produktion med holddrift har medvirket til at skabe relativt lukkede grupper ved den enkelte produktionslinje, som er dårlige til at hjælpe hinanden. Blandt medarbejderne talte man om forskellige “holdkulturer”. Stærke holdkulturer havde både positive og negative sider for medarbejderne og for virksomheden. De gav et stærkt tilhørsforhold til gruppen/holdet, og en stærk indbyrdes solidaritet. Et positivt eksempel på dette var en operatør, der fortalte, at alle kollegerne på hans linie var taget sammen på weekend, hvor de havde deres familier med. Han syntes, at det gav et utroligt godt socialt klima i gruppen.

Den negative side af en stærk holdkultur var, at solidariteten indadtil medførte selvtilstrækkelighed og aflukning udadtil. Det betød, at gruppen var svær at komme ind i, eller at medlemmerne ikke kunne samarbejde med kolleger fra andre grupper. Og det kunne betyde, at holdet eller linjen ikke følte ansvar overfor kolleger udenfor. Det kan også medføre, at medarbejderne ikke kan afløse hinanden på tværs af linier og hold, hvilket giver

en mindre fleksibilitet for både medarbejdere og ledelse. Holdkulturene var nok delvis en forsvarsstrategi overfor ledelsen for eksempel overfor at blive flyttet vilkårligt rundt, og for at fastholde en intern kontrol med arbejdet. Men generelt oplevede operatørerne selv holdkulturene som overvejende negative.

På kurserne skete bearbejdningen af holdkulturen både gennem direkte diskussion heraf, og ved at medarbejderne arbejdede sammen på tværs af linjer og afdelinger. Deltagerne mente dog kun der skete ændringer i holdkulturen i begrænset omfang, selvom der er store problemer med at "måle" ændringer af kulturen på en arbejdsplads.

En af operatørerne sagde: *"-Emnet holdkultur var sat på dette kursus igen, men kollegerne tror på, at det skal komme indefra. Det kan ikke ændres på et kursus. Jeg mener, at der internt på holdene er sket noget med hensyn til at hjælpe hinanden. Men der er ikke sket noget med hensyn til at hjælpe hinanden mellem holdene"*.

Flere af medarbejderne peger på, at nøglen til forbedringer af samarbejdet ligger hos mestrene. Uddannelsesprojektet havde en svaghed ved at uddannelse af mestrene stadig ikke var tænkt tilstrækkeligt med.

Sammenfattende må det siges, at det i projektet lykkedes at udvikle et samspil mellem kurser og jobudvikling i virksomheden. Der er opnået en synlig effekt af kurserne, derved at operatørerne nu i højere grad end tidligere deltager i fejlfinding, vedligeholdelse og reparationsopgaver, og ved at de i højere grad end før samarbejder med reparatørerne herom.

Det var afgørende for kursernes effekt, at undervisningen både gennem sit indhold og *som social proces* mellem ledelse, reparatører og operatører lagde op til ændringer i praksis på arbejdspladsen. Samtidig var der gennem en eksplicit aftale skabt klarhed om forholdet mellem faggrupperne, hvilket fjernede usikkerheden hos operatørerne om, hvad kurserne skulle bruges til og garanterede dem handlemuligheder.

Effekten af kursernes skyldtes således ikke så meget den tekniske viden i sig selv, som at denne viden blev del af en *konkret arbejdspraksis* ved det kendte maskinanlæg, og at den blev del af en ændret *social praksis* mellem faggrupperne og at den blev forankret i operatørernes eget fællesskab.

11. Afslutning

I denne afslutning vil jeg træde et skridt tilbage fra de empiriske beskrivelser og teoretiske analyser af problemfeltet. Istedet vil jeg reflektere lidt over mit forhold til feltet og dets udvikling, over denne afhandlings tilblivelsesproces og over min egen læreproces. Der er således ikke tale om en konklusion eller en sammenfatning af resultaterne af phd-projektet og de empiriske undersøgelser, der ligger bag .

Mit forhold til problemfeltet har for en stor del haft karakter af aktionsforskning, hvilket primært indebærer, at jeg som forsker selv aktivt har deltaget i forandringsprocesser i feltet. Aktionsforskningen indebærer et forsøg på aktivt at udnytte deltagerrollen og dialogen med feltet i produktionen af viden, og betyder at man som forsker bevidst vedkender sig et engagement i udviklingen af feltet.

En af mine begrundelser for at benytte en aktionsforskningstilgang er, at jeg som omtalt i indledningen har et engagement i feltet, i en forandring af først og fremmest det inhumane tayloristiske arbejde. Det ligger iøvrigt på linje med samfundspolitiske mål, som de udtrykkes for eksempel EGA-handlingsplanen og i det forskningsprogram for udvikling af "*Menneskelige Ressourcer i Arbejdslivet*", som dette phd-projekt indgår i. Men hvor interessen i disse programmer er knyttet til styring og regulering fra oven, er min interesse heri forandringer *fra neden* med udgangspunkt i medarbejdernes egne behov og livssammenhænge. Det indebærer, at en del af den viden, der er produceret i mit forskningsprojektet, er udviklet i samarbejde med de udforskede selv. Og at mine læreprocesser som forsker er foregået i sammenhæng med læreprocesser og forandringer i feltet.

En anden begrundelse for aktionsforskning er, at samfundsforskeren altid er deltager i en eller anden udstrækning. Forskning er en social praksis i et samfund, hvori både forskeren og de udforskede er deltagere. Den samfundsmæssige kontekst er med til at bestemme forholdet mellem forsker og udforsket og de problemer, som kan udvælges som interessante, og den forforståelse om de udforskede, og som både forsker og udforsket ofte tager for givet.

En forstående samfundsforskning indebærer tolkning af socialt producerede betydninger - i mit tilfælde forsøg på at forstå uddannelses og arbejdes betydning for medarbejderne. En sådan tolkning forudsætter, at forskeren deltager i en intersubjektiv, fælles delt livsverden med de udforskede. Sproglig betydning refererer altid til visse ikke-sproglige fælles forudsætninger hos deltagerne i en samtale og til en kontekst, som kun delvist kan ekspliciteres for eksempel i interviewsituationen. I den forstand er deltagelse i et fælles betydningsunivers en forudsætning for forståelse af mening (Alvesson og Sköldberg, 1994).

Forskning i sociale processer påvirker også mere direkte disse processer selv i større eller mindre udstrækning gennem forskerens tilstedeværelse i feltet - om ikke på anden måde så ved at skabe en vis selvrefleksion i feltet om at være udforsket. Men ofte er påvirkningen mere direkte i form af interviews, spørgeskemaer og observationer, som producerer holdninger og betydninger, som ikke var der i forvejen i den form, som forskeren fremtvinger med sin deltagelse.

Det kan også være en forudsætning for man som forsker kan få adgang til feltet, at man positivt definerer sig som deltager. Mange virksomheder er tilbageholdende med at involvere sig med forskere, hvis ikke de selv kan se noget udbytte af det. Og arbejderkollektivet på slagterierne reagerer negativt overfor at blive placeret i en rolle som forskningsobjekt for en ikke-deltager. For mig har det været en betingelse for at få adgang til de interne processer i virksomheden, at jeg havde en veldefineret og "nyttig" rolle som deltager i et udviklingsprojekt med en forpligtelse overfor parterne i virksomheden.

I konsulentrollen har parterne blandt andet brugt mig til at fremme den interne dialog og til at finde løsninger på problemer, som ellers kunne være endt i konflikter. Og mine interviews havde et konkret formål i forhold til virksomhedens udviklingsprojekt, samtidig med at de var en del af min forskningsempiri. Både ledelse og medarbejdere opfattede mig primært i udviklingsprojektet som knyttet til medarbejdernes interesser. Ledelsens interesse heri var, at jeg på den måde kunne være med til at skabe en bedre dialog mellem ledelse og medarbejdere.

Samtidig med at denne deltagerrolle gav mig adgang, har den sandsynligvis også udelukket mig fra visse sociale processer på ledelsesside, som måske kunne have været åbne for mig, hvis jeg havde deltaget i en mere uforligtet, observerende forskerrolle.

En yderligere begrundelse for aktionsforskning er opfattelsen af den sociale virkelighed som modsætningsfyldt, ufærdig og dynamisk. En objektivistisk tilgang, som kun ser "*det der er*", kommer let til at fremhæve det givne og fastlåse dette som det eneste mulige. Jeg opfatter ikke den samfundsmæssige udvikling som determineret, men som menneskeskabt og dermed som åben og potentielt foranderlig. Samtidig betragter jeg - som tidligere beskrevet - denne sociale virkelighed som formet af modsætningsfyldte rationaler. I virksomhedernes verden er den instrumentelle rationalitet helt dominerende - ofte gælder det også for medarbejdernes forståelse af meningen med deres arbejde som en målrational aktivitet. Men som jeg har argumenteret for dækker det over flere kulturelle betydningslag og ambivalente holdninger hos medarbejderne.

En objektivistisk tilgang vil have en tendens til at afspejle feltets rationelle selvforståelse og den givne sociale orden. Aktionsforskningen kan ved at iværksætte forandringsprocesser, der synliggør andre rationaler og potentialer, som ikke viser sig for et statisk og objektiverende perspektiv. Denne egenskab ved aktionsforskningen er blevet bekræftet i min undersøgelse af de kortuddannedes holdninger til uddannelse som led i forandringer i arbejdet. Som beskrevet i den første case dækkede den umiddelbare registrering af modstand mod uddannelse blandt flertallet af medarbejdere i slagteriet over en ganske modsætningsfyldt realitet. Det viste sig, at ved at åbne for en forandring fra neden var flertallet af slagteriarbejdere interesserede i at deltage i uddannelse - uden at de af den grund kastede deres grundlæggende skepsis over bord.

Aktionsforskningen er dog ikke uproblematisk. Den indebærer blandt andet en fare for at forskeren bliver bundet til partinteresser eller til de interesser, som defineres af den givne konsensus mellem parterne i forandringsprojektet. Og for at forskeren kommer til at identificere sig med feltets selvforståelse, og dermed bliver blind for de dynamikker, som kun bliver synlige gennem et brud med feltet (jævnfør Bourdieu, 1996). Aktionsforskeren må derfor have et dobbelt perspektiv. Forskeren må både sammen med de øvrige deltagere i forandringsprocesserne tage del i en fælles forståelse af feltet og dets betingelser. Samtidig må forskeren anlægge et teoretisk begrundet perspektiv, som søger efter sammenhænge, som er skjult for deltagerne selv. I udviklingsprojekter på virksomhedsniveau indebærer det, at forskeren må bryde med virksomhedens horisont og anlægge et perspektiv med en samfundsteoretisk forankring.

I lighed med den tradition i aktionsforskningstrategien, som er rettet mod faglig ressourceopbygning, har jeg haft et tæt samarbejde med en faglig organisation, NNF. Som det fremgår af min analyse af taylorismens dynamik i branchen, opfatter jeg dog denne organisations fagpolitiske praksis både som en del af problemet og som del af løsningen på problemet. I mit samarbejde med NNF har jeg ikke identificeret mig med den faglige organisations perspektiv, som der har været en tendens til i denne forskningstradition (Nielsen, 1996). Min interesse i forandringer fra neden betyder, at jeg også har forsøgt at involvere organisationen i forandringer, for eksempel gennem forslag til uddannelsesaftaler. I den Medlemsundersøgelse, som jeg i 1996 stod for at gennemføre for forbundet, var målet blandt andet at skabe en større opmærksomhed i organisationen selv for medlemmernes ændrede behov og interesser. I 1999 bidrog jeg med et forslag til NNF om en mere offensiv strategiudvikling på basis af scenari-eudvikling udfra en vurdering af, at forbundet i for høj grad er bundet til en reaktiv og defensiv faglig praksis.

I forhold til de udviklingsprojekter, som jeg har deltaget i, har jeg forsøgt at fastholde et dobbelt perspektiv. Mine undersøgelser og min deltagelse i projekterne har dels haft et formål i relation til projekterne selv (erfaringsopsamling, etablere planlægningsgrundlag, skabe dialog, etc), og dels har de været del af mit forskningsprojekt. Dette dobbelte mål har ikke indebåret større problemer, da formålet med PUP var bredt og åbent lagt an, og fordi jeg også i de øvrige projekter havde frie hænder til at tilrettelægge evalueringen. Dog er det klart, at målgruppe og problemstillinger for henholdsvis evalueringsrapporter og phd-afhandling er forskellig.

Det har også været afgørende, at nok havde jeg i en periode kontorplads i NNFs forbundshus, men at jeg havde min ansættelse og min primære sociale tilknytning på universitetet. Generelt har der derfor været en produktiv spænding mellem min forskningsmæssige refleksion og min deltagelse i udviklings- og evalueringsprojekterne. Processen har dog været "skæv" i visse perioder - især var der en tendens til at mit forskningsperspektiv forsvandt i den første halvdel af min projektperiode, hvor jeg var stærkt engageret deltager i udviklingsarbejder og evalueringer.

Jeg vil her beskrive nogle hovedpunkter i min arbejdsproces, og i forlængelse heraf diskutere de skiftende roller jeg har haft i forhold til feltet gennem denne proces. Der har overordnet være tale om en bevægelse fra en aktiv deltagelse i feltet, over en refleksion *i feltet* og i dia-

log med feltet, og til en teoretisk og forskningsmæssig refleksion *over feltet*. Bevægelsen i min arbejdsproces har således været den omvendte af den fremstillingsproces, som jeg har anvendt i denne afhandling, som bevæger sig fra teori til empiri.

Som omtalt i indledningen stammer mit engagement i og min forforståelse for feltet fra tiden før mit phd-projekt, og delvis fra før min akademiske karriere. Det har givet mig et kendskab indefra både til industrielle arbejdspladser og deres kultur, og til AMU-systemet og dets pædagogiske tænkning. Denne praksisbundne forforståelse har jeg bearbejdet og udviklet i mine universitetsstudier, hvor jeg blandt andet har beskæftiget mig med erhvervsuddannelse, arbejdsmarked og kvalifikationsanalyser.

Da jeg i slutningen af 1994 udarbejdede den første projektplan for mit phd-projekt, skete det i tilknytning til min deltagelse i et forprojekt til Projekt uddannelsesplanlægning, PUP. Dette udviklingsprojektet var fra starten tænkt som en del af forskningprojekt. Men i praksis faldt mit stipendium først på plads et år senere, hvor udviklingsaktiviteterne i PUP var igang, og hvor jeg var involveret både som konsulent for en af virksomhederne og med opsamlingen af erfaringer fra projektet. Tidligere havde jeg gennemført den første evaluering på Fibertex og en analyse af uddannelsesaftaler i virksomheder for SID (sammen med Leif Hansen).

Samtidig med PUP gennemførte jeg i samarbejde med NNF medlemsundersøgelsen, som mere bredt og systematisk undersøgte medlemmernes holdninger til uddannelse, til arbejde og til fremtiden. Min rolle var skiftede fra at deltage aktivt i feltets udvikling, over at evaluere udviklingen i feltet sammen med deltagere i feltet, over en mere distanceret analyse udefra af forhold i feltet og til en forskningsmæssig refleksion i denne afhandling.

Jeg vil skelne mellem tre forskellige roller, som jeg havde i de forskellige faser i mit projekt. Rollerne adskilte sig ved mit forhold til feltet - ved de forskellige former for involvering i og forpligtelse overfor feltets selvforståelse og interesser.

1. Først havde jeg en rolle som deltager i en virksomheds udviklingsprojekt, som parterne i virksomheden selv havde defineret. Projektet havde som mål at etablere uddannelsesplanlægning i virksomheden og at indføre uddannelsessamtaler - og åbne for muligheden for at knytte medarbejderuddannelsen an til arbejdsorganisatoriske forandringer. Som udefrakommende konsulent var jeg til tider ligestillet deltager, idet min ekspertviden på nogle områder modsvarede af medarbejdernes inside-viden om organisationen på andre områder. Til andre tider var fungerede jeg mere som ekspert (jævnfør Poulfeldt, 1982).

En vigtig del af dette arbejde var at gennemføre en interviewundersøgelse i virksomheden af medarbejdernes holdninger til uddannelse og arbejde (Jørgensen, 1995). Denne undersøgelse fungerede dels som grundlag for planlægningen af uddannelse for medarbejderne. Medarbejderne leverede information til min planlægning af uddannelse i et tæt samarbejde med tillidsfolk, lærere, m.v. Samtidig fungerede undersøgelsen som en selvrefleksion blandt medarbejderne, ved at jeg fremlagde og diskuterede hovedpunkterne i undersøgelsen med medarbejderne på 10 - 12 personalemøder rundt om i virksomheden. Der viste sig en klar forskel mellem på den ene side de meget markante og entydige holdninger, som lå i de kollektive normer blandt medarbejderne, og på den anden side de meget nuancerede og forskelligartede holdninger, som medarbejderne individuelt i mine interviews gav udtryk for.

Ved at fremlægge denne modsætning blev der - ligesom senere på kurserne - skabt et rum for en læreproces, hvor de ofte fastlåste kollektive normers gyldighed blev bearbejdet i forhold til de individuelle behov og erfaringer. Det var blandt andet med til at opbløde det krav, som nogle af de toneangivende medarbejdere stillede i starten om, at kurserne skulle være tvungne, *hvis* der overhovedet skulle være kurser. Det er et eksempel på at den viden, som jeg producerede i samarbejde med medarbejderne (interviews), blev givet tilbage til medarbejderne selv, og derved var med til at forandre deres traditionelle handlingsmønstre.

Gennem arbejdet som konsulent fik jeg et internt kendskab til det sociale liv i et slagteri, til holdninger og handlingsmønstre på begge sider af bordet i virksomheden - dog mest på medarbejdersiden. Det blev fastholdt gennem skriftlige notater fra møder og samtaler, dagbogs-optegnelser og referater og gennem mine ikke-nedskrevne personlige indtryk af situationer og hændelser fra en række projekter i branchen gennem flere år. Denne personlige viden og kendskabet til arbejdspladskulturen kobledes sig til mine tidligere erfaringer fra industriarbejdspladser, og udgjorde en vigtig del af min tolkningsramme for bearbejdningen af interviews.

2. I arbejdet med evalueringer og analyser var jeg ikke direkte deltager i de enkelte udviklingsprojekter med forpligtelser overfor deres resultater. Evalueringerne (PUP og Fibertex) og NNF-Medlemsundersøgelsen var rettet mod den bredere offentlighed af professionelle aktører, konsulenter og nøglepersoner - blandt andet de, der har ønsket dem gennemført. Evalueringer og analyser er udarbejdet under hensyn til den givne projekters mål og de givne aktørinteresser, og har typisk også haft en forpligtelse til at bidrage med konkrete anbefalinger for praksis.

Den viden, som er skabt i disse projekter, er også i en vis udstrækning blevet til i samarbejde med feltets aktører. Dels i kraft af at erfaringerne fra projekterne er diskuteret med parterne i de deltagende virksomheder, med de øvrige konsulenter og med styregrupper og projektledelser. I PUP blev evalueringsrapporten i en foreløbig form udsendt til parterne i de deltagende virksomhed med henblik på at få kommentarer hertil. Og en del af refleksionen foregik på seminarer for de deltagende konsulenter og for projektets styregruppe.

Den i disse projekter producerede viden havde også som mål at skabe forandringer i feltet, samtidig med at jeg har brugt dem i arbejdet med denne afhandling. I nogle tilfælde har jeg selv i praksis været med til at bruge erfaringerne fra de evaluerede projekter. Jeg brugte for eksempel erfaringerne fra Fibertex til at udarbejde forslag til et udviklingsprojekt på en brødfabrik (Jørgensen, 1997c). Mine anbefalinger fra PUP-evalueringen brugte jeg til at udarbejde en uddannelsesplan for et PUP2-projekt - et kursus i uddannelsesplanlægning for nøglepersoner i virksomheder. Erfaringerne fra PUP var jeg med til at sprede ved at skrive fire pjecer om uddannelsesplanlægning.

3. Forskningsprocessens teoretiske refleksion bygger videre på de nævnte evalueringsprojekter og analyser. Men samtidig har jeg her arbejdet med mere generelle diskussioner, som ikke knytter sig direkte til empirien, især kapitel 2 - 5 og kapitel 9. I forhold til analysen af arbejdspladskultur i slagteribranchen i kapitel 8 har jeg genbearbejdet en stor del af mit interviewmateriale og mine arbejdsnotater med henblik på den mere dybtgående analyse og tolkning af underliggende betydningslag i kulturen.

Jeg har næsten ikke inddraget andre fra mit forskningsmiljø direkte i tolkningen af mine interviews, men jeg har i høj grad trukket på det teoriarbejde, som er oparbejdet i Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen. Desuden jeg har haft meget glæde af samarbejdet med Ida Bering om to nyere projekter i slagteribranchen (Bering og Jørgensen, 1998, 1999), hvorfra jeg også har brugt empirisk materiale.

I forhold til de teoretiske diskussioner i afhandlingen har jeg haft gavn af en studiegruppe, som jeg her har deltaget i om moderne sociologiske klassikere, ligesom jeg har brugt phd-kurser og -seminarer til at fremlægge og diskutere arbejdpapirer, o.l.. Flere af mine kolleger, særlig Niels Warring, og min vejleder, Henning Salling Olesen har givet mig respons på dele af denne afhandling. Men generelt har den centrale del af processen, som består i at skrive afhandlingen, været den mest isolerede og mindst kollektive proces i modsætning til de to tidligere beskrevne roller tættere på feltet.

Den individualiserede form for vidensproduktion, som har præget denne del af forskningsprocessen, skyldes dels at en kritisk forskning forudsætter, at forskeren bryder med feltets selvforståelse og umiddelbare handlingsorientering. Dels skyldes det hensynet til de akademiske konventioner om individuel meritering, som denne afhandling også er del af. Jeg har dog haft fordel af at indgå i et veletableret forsknings- og phd-miljø, og ved at deltage i et fælles forskningsprojekt indenfor programmet *Menneskelige ressourcer i arbejdslivet*.

Jeg har desuden i denne fase af arbejdet været i kontakt med feltet blandt andet gennem oplæg på kurser og seminarer om uddannelsesplanlægning - blandt andet et par afholdt i regi af vores forskningsprojekt. Desuden har jeg brugt den teoretiske bearbejdning af evalueringer og analyser til artikler (Jørgensen, 1999a+b) og i en antologi om uddannelsesplanlægning (Jørgensen, 1998), hvoraf dele indgår i denne afhandling.

Selvom den teoretiske del af arbejdet med mit phd-projekt har været det mindst produktive i forhold til at skabe synlige resultater i feltet, så har det været produktivt for min egen forståelse af problemfeltet. Det primære resultat af arbejdet har været at afdække kompleksiteten i de dynamikker, som er på spil i forhold til uddannelsesplanlægning og organisationsforandringer: Samspillet af subjektive, sociale, institutionelle og teknisk-økonomiske forhold.

Dette resultat forekommer nok umiddelbart kontraproduktivt for praktikerne i feltet. Deres interesse er som regel at få enkle og brugbare værktøjer og anbefalinger, og ikke redegørelser om alle de modstridende dynamikker og problemer, som er på spil i feltet. Men som beskrevet er der i feltet mange paradokser, som ikke kan forklares indenfor feltets selvforståelse. Trods den stærke konsensus omkring uddannelse og den principielt store betydning, som medarbejderkvalifikationer tillægges, så er praksis omkring uddannelsesplanlægning for de kortuddannede en anden og mindre imponerende. Og trods problemerne i den tayloristiske produktionsform - for alle aktører - synes den at have sin egen logik, der ikke umiddelbart kan ændres af aktørerne selv.

I min teoretiske refleksion har jeg forsøgt at afdække nogle af de modstridende rationaler og dynamikker, som kan forklare disse paradokser i feltet. Denne refleksion har bygget på en gennemgående kritik af den instrumentelle rationalitet, hvori aktørerne indtænker uddannelsesplanlægning og organisationsforandringer i virksomheder. Og på en interesse for potentialerne hos de medarbejdere, som overvejende er objekter for uddannelsesplanlægning og nye

ledelsesinitiativer. Forenklet sagt så håndterer virksomhederne de nye aktiviteter, uddannelse og uddelegering, med den gamle, tayloristiske traditions redskaber og tankegang. Det kan forklare en del af modsætningerne mellem aktørernes selvforståelse og deres praksis, og mellem intentioner og resultater. Men disse modsætninger og de problemer, som de afføder, er ikke noget statisk situation.

Taylorismen er i opbrud - også i slagteribranchen - og uddannelsesplanlægning bliver fortsat mere udbredt og forankret i virksomhederne - og bliver også forbundet med ændringer i den tayloristiske organisationsform. Denne udvikling kan pege i flere retninger. Der er en oplagt fare for en polariseringsproces, hvor automatiseringer og opgraderinger af dele af produktionen finder sted samtidig med en yderligere taylorisering af andre dele af produktionen. Denne proces vil indebære en opdeling af medarbejderne, hvor de i forvejen mest uddannelsesorienterede tilbydes opkvalificering, mens de mindst uddannelsesorienterede fastlåses i rutineprægede jobfunktioner.

En alternativ udviklingsbane kan bygge på en satsning på en mere kvalitetspræget og bæredygtig produktion, som tilbagefører nogle af de kvaliteter til det industrielle arbejde, som taylorismen har fjernet: Øget selvbestemmelse og øget kvalifikationsindhold i arbejdet, og med mindre og mere fleksible produktionsenheder med en mindre hierarkisk organisationsform. Uddannelse er en af de faktorer, som kan bidrage til at gøre en sådan udviklingsvej mere sandsynlig - selvom betydningen af uddannelsesplanlægning ikke skal overvurderes. Men den overraskende store uddannelsesinteresse, som har vist sig i mine undersøgelser, og den store interesse som er tilstede for mere udfordrende jobs kan være grundlaget for en generel uddannelsesindsats koblet med en generel jobintegration. Selvom denne afhandling har vist at en sådan organisationsforandring er en kompleks proces, håber jeg at den også kan bidrage til at vise, at fremtiden er åben og at sådanne forandringer er mulige.

Referencer

- Ahrenkiel, m.fl. 1998:
Voksenuddannelse og deltagermotivation. 3. Rapport fra voksenddaktikprojektet. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetsforlag.
- Akademiet for de tekniske videnskaber, 1991:
Levnedmiddelforskning - sådan kan det gøres. Lyngby.
- Altman, N, 1995:
Japanese work policy: Opportunity, challenge or threat ? I Åke Sandberg (Red) *Enriching production*. Avebury, Aldershot.
- Alvesson, Mats, 1983:
Konsensus, Kontrol, Kritik - paradig i forskning i förhållandet mellan teknologi, organisation och arbete. Symposion, Tema T, Linköping.
- Alvesson, Mats, 1996:
Communication, power and organization. De Gruyter.
- Alvesson, Mats; Kaj Sköldberg, 1994:
Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod Studentlitteratur, Lund.
- AMS / arbejdsmarkedsstyrelsen, 1990:
Projektarbejde i specialarbejderuddannelsen. Arbejdsmarkedsstyrelsen, København.
- AMS / arbejdsmarkedsstyrelsen, 1996:
Medarbejdernes personlige ressourcer i virksomheden. Uddannelsesplan for kursus nr 49.1 fra metalindustriens brancheudvalg. Arbejdsmarkedsstyrelsen, København.
- AMS / arbejdsmarkedsstyrelsen, 1997a:
Nyt arbejdsmarkedet - nyt AMU. Strategiske indsatsområder for AMU. Arbejdsmarkedsstyrelsen, København.
- AMS / arbejdsmarkedsstyrelsen, 1997b:
Alment-faglige og personlige kvalifikationer i arbejdsmarkedsuddannelserne. Rapport fra Almenudvalget, Arbejdsmarkedsstyrelsen, København.
- AMS / arbejdsmarkedsstyrelsen, 1997c:
AMU's mål- og rammesystem 1997. Arbejdsmarkedsstyrelsen, København.
- AMØ-gruppen, 1977:
Kastrup Glasværk - en analyse af teknologi, løn og kvalifikationer. TekSam, RUC.
- Andersen, Dines 1997:
Uddannelsesvalget efter 9.klasse. Socialforskningsinstituttet, 97:3.
- Andersen, Svend Aage, 1990a:
Den ny arbejderklasse. Arbejdspapir nr 79, Center for kulturforskning. Aarhus Universitet.
- Andersen, Svend Aage, 1990b:
Del- og subkulturforskning med udgangspunkt i arbejderklassekultur. I Henrik Kaare Nielsen (red): *Delkulturer*. Aarhus Universitetsforlag.
- Andersen, Svend Aage, 1991:
Arbejderidentitet i dag. I: Fink og Hauge (red) *Identiteter i forandring*. Aarhus Universitetsforlag.
- Andersen, Svend Aage, 1996:
Arbejderkultur i velfærdssamfundet. SFAH. København
- Andersen, Vibeke, m.fl. 1993:
Kvalifikationer og levende mennesker 2. Rapport fra Almenkvalificeringsprojektet, Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.
- Andersen, Vibeke, 1996b:
Evaluering af konsulentfunktionen i PUP. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.

- Andersen, Vibeke, 1996c:
Almenkvalificering og skolekulturer. 11. Rapport fra Almenkvalificeringsprojektet, Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.
- Andersen, Vibeke, 1998:
Når kvalifikationer puttes i kasser ... i Jørgensen (red): *uddannelsesplanlægning, arbejdsliv og læring*. Roskilde Universitetsforlag, Roskilde.
- Andersen, Anders Siig og Iversen, K S 1995:
Kvalifikationsudvikling og praktikoplæring på kontorområdet. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.
- AOF, 1998:
Kortuddannedes uddannelsesmotivation. AOF i Danmark, København.
- Aoki, M. 1990:
A new paradigm of work organization and coordination ? Lessons from japanese experience. I Marglin og Schor (Eds) *The golden age of capitalism*. Clarendon Press. Oxford.
- Arbejdsmiljøfondet, 1994:
Det udviklende arbejde Arbejdsmiljøfondet, København.
- Arbejdsministeriet, m.fl. 1997:
Ledelse, organisation og kompetence. Statens Information. København
- Arbejdstilsynet, 1995:
Nærings- og Nydelsesmiddelindustri. Branchebilleder nr 17. Arbejdstilsynet, København
- Asendorf-Krings, Drexel og Nuber, 1976:
Reproduktionsvermögen und die Interessen von Kapital und Arbeit. i Mendius, m.fl. (red): *Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation* i. Aspekte Frankfurt a M.
- Asendorf-Krings og Nuber, 1987:
Qualifizierter Produktionsarbeit - die Renaissance des Facharbeiters in der industriellen Produktion. I: Malsch, Th og Seltz, R (red). *Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand*. Ed. Sigma Bohn, Berlin.
- Baethge, M, 1980:
Relationen mellem uddannelsessystem og beskæftigelsessystem. I Nielsen, Zinck og Houman Sørensen (Red): *Rapport om uddannelses- og kvalifikationsforskning*. Aalborg Universitetsforlag.
- Baethge, Martin, 1985:
Individualisierung als Hoffnug und Verhängnis. I *Soziale Welt*, Jahrgang 36, heft 3. Göttingen.
- Baethge, M, 1991:
Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. I *Soziale Welt*, Jahrgang 42, Heft 1. Göttingen.
- Baethge, Martin, 1994:
Arbejde og identitet hos unge. I Nielsen, m.fl. (red): *Arbejde og subjektivitet*. RUC
- Banke, Palle og Clematide, Bruno, 1989:
Ny teknik - nye job. NAUTrapport, Nordisk Ministerråd, Kbh
- Bauer og Borg, 1976:
Den skjulte læreplan. Unge Pædagoger. Kbh
- Bechtle, 1993:
Systemische rationalisierung als neue Paradigma industriesoziologischer Forschung. I *Soziale Welt* Sonderband 1994. Göttingen.
- Beck, Ulrich, 1986:
Risikogesellschaft - auf dem Weg in eine andere Moderne- Suhrkamp, Frankfurt/M.
- Becker-Schmidt 1982:
Modsætningsfyldt realitet og ambivalens i Udkast, nr 2, 1982
- Bering og Jørgensen, 1998:
Fastholdelse af medarbejdere gennem en systematisk uddannelsesindsats. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter og Slagteriskolen i Roskilde.
- Bering og Jørgensen, 1999:
Medbestemmelse - en læreproces. Evaluering af udviklingsprojekt i Steff-Houlberg i Frederikssund. Projekt Fremtidens Slagteri, Slagteriskolen i Roskilde og Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.
- Berger og Luckman, 1966:
The social construction of reality. Penguin Books, Harmondsworth.
- Berggren, Chr, 1990:

- Det nya bilarbetet*. Arkiv avhandlingsserie. Lund.
- Berner, Boel, 1989:
Kunskabens vägar. Arkiv Förlag. Lund
- Bertilsson, Margareta, 1998:
Socialkonstruktivisme - et erkendelsessociologisk perspektiv. I Järvinen og Bertilsson (red):
Socialkonstruktivisme : bidrag til en kritisk diskussion. Hans Reitzel, Kbh.
- Bild, Tage, m.fl., 1993a:
Fællesskab og forskelle. Sammenfatning af APL-projektet. CARMA, AUC.
- Bild, Tage, m.fl., 1993b:
Fællesskab og forskelle. APL-projektet. CARMA, AUC.
- Bild, Tage, m.fl., 1993c:
Lønarbejdere mellem individualisme og kollektivism. I GRUS. Nr 40, 1993.
- Bild, Tage og Madsen, M., 1994:
Unge syn på arbejdsliv og politik. Arbejdspapir 94/6. Institut for Statskundskab. København.
- Bilfeldt og Jørgensen, 1996:
Medlemsundersøgelse 1996. Nærings- og Nydelsesmiddelarbejder Forbundet, København.
- Bilfeldt, Anette, 1997:
"Man skal være sej" Phd-afhandling. RUC
- Binder, 1994:
Mod nye læreprocesser i industrien. Afhandling. Danmarks Tekniske Universitet. Lyngby.
- Bjerg, Jens, m.fl. 1978:
Uddannelsesplanlægningens elendighed - en kritik af U90. Munksgaard, København.
- Blauner, 1964:
Alienation and freedom. University of Chicago Press.
- Bloch, Ernst, 1982:
Anticiperet realitet - hvad er utopisk tænkning, og hvad kan den ? I Andersen, J E, m. Fl, (red): *Ernst Bloch - en introduktion*. Modtryk, Aarhus.
- Boje, Thomas og ChristianToft, 1989:
Arbejdsmarkeder og segmenteringsteorier : en introduktion til nyere segmenteringsteorier. Aabenraa. Institut for Grænseregionsforskning.
- Borg, Vilhelm, 1971:
Industriarbejde og arbejderbevidsthed. Røde Hane. København
- Bottrup, Pernille, m fl. 1994:
Fra efteruddannelse til udvikling. Frydenlund. København.
- Bottrup, Pernille, 1996:
Den lærende organisation - ledelsesværktøj eller brugbar strategi til udvikling af arbejdet. Paper til Nordisk konference om arbejdsliv, 26-29.9.1996. Nykøbing Falster.
- Bottrup og Clematide, 1990:
Flexibilitet, uddannelse, arbejdsorganisation : trærådets uddannelsesprojekt. Dansk Teknologisk Instituts Forlag
- Bottrup og Clematide, 1992a:
Efter Taylor og Braverman. I *Dansk Sociologi*, nr. 4, 32. Årgang
- Bottrup og Clematide, 1992b:
Lad operatørerne brede sig - det betaler sig! : uddannelse og jobudvikling i plastindustrien. Dansk Teknologisk Instituts Forlag.
- Bottrup og Hvid, 1995:
Et bedre arbejdsliv og øget vækst. Arbejdsministeriet, Kbh
- Bourdieu, P, 1983:
Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. I *Soziale Welt*, Sonderband 2, 1983, Verlag Otto Schwartz, Göttingen.
- Bourdieu, P, 1990 (opr 1980):
The logic of practise. Polity Press
- Bourdieu og Passeron, 1995 (opr.1977):
Reproduction in education, society and culture. Sage, London
- Bourdieu og Wacquant, 1996:
Refleksiv sociologi. Hans Reitzels Forlag.
- Boyer, R, 1990:
The regulation school - a crtuitical introduction Columbia University Press. New York.
- Boyer, R og J-P Durand, 1997:

- After fordism.* Macmillan. Basingstoke.
- Brandt, Gerhardt, 1984:
Marx und die neuere deutsche Industriesoziologie. I Brandt, Gerhardt, 1984: *Arbeit, Technik und gesellschaftliche Entwicklung*. Suhrkamp.
- Braskhøj, John; Christian Hjort Hansen; Per Riis Ebbesen, 1979:
Slakteriarbejdernes løn- og arbejdsvilkår. Århus : Fagtryk, Arbejdspapirer fra fagkritisk front.
- Bravermann 1974 (svensk udgave i 1982):
Arbete och Monopolkapital. Rabén och Sjögren.
- Broadly, Donald (red.), 1985:
Kultur och utbildning : om Pierre Bourdieus sociologi. Universitets- och högskoleämbetet, Stockholm.
- Brock, Ditmar, 1985:
Lohnarbeiterinteressen und soziale Realität. I: Hoff, m.fl. (red): *Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung*. Verlag Hans Huber, Bern.
- Brock, Ditmar, 1988:
Vom traditionellen Arbeiterbewusstsein zum individualisierten Handlungsbewusstsein. i: *Soziale Welt*, Jahrgang 39, Heft 4.
- Brock-Jørgensen, m.fl. 1995:
Orlovordningerne, som rum for nytænkning. 2.års-SamBas projekt, RUC.
- Brændgaard, Asger, 1978:
Slakterisektorens strukturelle udvikling. Forskningsrapport, Institut for produktion, AUC.
- Burawoy, M., 1979:
Manufacturing consent. Changes in the labour process under monopoly capitalism. University of Chicago Press.
- Burawoy, 1984:
The contours of production politics. I Bergquist (red): *Labor in the capitalist world economy*. Sage.
- Callewaert, Staff, 1992:
Kultur, pædagogik og vidneskab. Akademisk Forlag.
- Campbell, A.; Currie, W.; Warner, M.; 1989:
Innovation, skills and training. Micro-electronics and Manpower in the UK and West Germany. I: Zeitlin og Hirst: *Reversing industrial decline*. Berg, St.Martins Press.
- Christensen, Erik, 1978:
Konflikter mellem faglærte og ufaglærte arbejdere : en analyse af forholdet mellem Specialarbejderforbundet i Danmark og Dansk metalarbejderforbund med specielt henblik på en belysning af fagbevægelsens erhvervsuddannelse. Aalborg universitetscenter.
- Christensen, L; Dupont; Gale; Hansen, 1997:
Travle, halvgamle mænd i uddannelsesamfundet. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.
- Christensen, m.fl., 1985:
"Erfaringspædagogikken" ved en skillevej. København Universitet.
- Christoffersen, Mogens Nygaard, 1993:
Familiens ændring. Social forsknings institutet. 93:2. København.
- Clematide, Bruno, 1990:
Kvalifikationsanalyser og udvikling af arbejdsmarkedsuddannelserne. Arbejdsmarkedsstyrelsen, Kbh.
- Clematide, Bruno, og Agø Hansen, 1996:
Et fælles begreb om kvalifikationer? SUM-beskrivelsesmetodikprojektet, den teoretiske udredning. Teknologisk Institut. Taastrup.
- Collin, Finn, 1998:
Socialkonstruktivismen og den sociale virkelighed. I: Järvinen og Bertilsson, (Red): *Socialkonstruktivisme - bidrag til en kritisk diskussion*. Hans Reitzel. Kbh.
- Collinson og Knight, 1985:
Redesigning work on the shopfloor: A question of control or consent ? I Knights m.fl. (red) *Job redesign*. Aldershot.
- Conrad, Joan, 1998:
Uddannelsespolitik og - planlægning. I: Jens Bjerg (red): *Pædagogik : en grundbog til et fag*. Hans Reitzel, Kbh
- Cooke og Morgan, 1991:

- Learning through Networking. Regional Innovation and the Lessons of Baden-Württemberg.* Regional Industrial Research Report, nr. 5, Cardiff.
- Dalum, Johnson, Lundvall (1995):
Public policy in the learning society, i Bengt-Åke Lundvall (Red): *National systems of innovation : towards a theory of innovation and interactive learning*. London. Pinter.
- Dalgaard, Niels, 1993:
Ved demokratiets grænse : demokratisering af arbejdslivet i Danmark 1919-1994 SFAH, København.
- Dalsgård og Wandahl, 1993:
VUS- efter 4 år. Udviklingscentret for folkeoplysning og voksenundervisning.
- Dansk Industri, 1997:
Videnssamfundet - udfordringer for industrien og uddannelsessystemet. Dansk industri. København
- Dansk teknologisk institut, 1994:
Privat efteruddannelse. Sammenfatningsrapport. Taastrup.
- Deutschmann, 1997:
Die Mythenspiral. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung. I: *Soziale Welt*, Heft 1, 97. Göttingen.
- Dicken Peter 1992:
Global shift : the internationalization of economic activity . Paul Chapman, London.
- Dirckinck-Holmfeldt og Remmen, 1993:
Forståelse og forandring i læreprocesser. I Dansk Pædagogisk Tidsskrift, nr 2/93.
- Dohse, Jürgens, Malsch, 1985:
Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle - Konzernstrategien im Restrukturierungsproceß der Automobilindustrie. i Nashold: *Arbeit und Politik*, Leviathan Sonderheft 85
- Dreier, 1999:
Læring som ændring af personlig deltagelse i sociale kontekster. I Kvale og Nielsen (red): *Mesterlære*, Hans Reitzel, København.
- Drexel, Ingrid und Christoph Nuber, 1979:
Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch : die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Grossbetrieben von Stahl und Chemie /. Frankfurt a. M.. Campus.
- Drexel, Ingrid 1988:
Neue Produktionsstrukturen auf italienisch ? Parallelen und Unterschiede bei Veränderungen von Qualifikation,...in der westdeutschen und italienischen Stahlindustrie. i: Bolte, K.-H.: *Mensch, Arbeit, Betrieb*, VCH Acta Humaniora, München, 1988.
- Dreyfuss og Dreyfuss, 1986:
Mind over machine. the power of human intuition and expertise in the era of the computer New york
- Dörre, Klaus, u.a., 1993:
"New Deal" im Betrieb ? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre wirkungen auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretung. SOFI Mitt. Nr 20 1993.
- Due, Jesper; Jørgen Steen Madsen og Carsten Strøby Jensen, 1993:
Den danske model : en historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Durand, J-P, 1999:
Introduction: The diversity of employee relationships. Under publisering i Thörnqvist, Christer (red) *The transformation of work*. Göteborg universitet.
- Dylander 1977:
Indflydelse på medarbejderuddannelsen - hvordan. Teknologisk Institut. Taastrup.
- Dylander, Hedegaard, Olesen, 1989:
Medarbejderuddannelse, hvordan udvikles kvalifikationer i virksomheden ? Teknologisk Institut, Taastrup
- Edwards, Richard, 1979:
Contested terrain. the transformation of the workplace in the twentieth century. London.
- Ehlers, Søren 1993:
VUS- de skræddersyede forløb. Forskningscentret for Voksenuddannelse. DLH.
- Elam, Mark, 1998:

- Når maskiner eksploderer, hjul falder af og brødristerer går amok! : objektivistiske versus konstruktivistiske repræsentationer af teknologisk viden og praksis. I: Järvinen og Bertilsson (red): *Socialkonstruktivisme : bidrag til en kritisk diskussion*. Hans Reitzel, Kbh.
- Elert, Carsten og Søgård Jørgensen, 1986:
Besøg på slagterivirksomheder i Sverige. Ny teknologi og slagterier, Notat nr 2. Nærings- og Nydelsesmiddelarbejder Forbundet, København.
- Elert, Carsten og Søgård Jørgensen, 1988:
Hvidbog om hvordan Tulip fabrikken Vejle Nord blev til set ud fra arbejdernes synspunkt. Nærings- og Nydelsesmiddelarbejder Forbundet, København.
- Ellström, Per Erik, 1992:
Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Publica, Stockholm.
- Ellström, Per Erik, 1996:
Rutin och Reflektion. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete. I: *Ellström, m.fl (red): Livslångt lärande*. Studentlitteratur Lund.
- Erhvervsfremmestyrelsen, 1993:
Ressourceområdet fødevarer : en erhvervsøkonomisk analyse. København. Ressourceområdeanalyse nr 4.
- Erhvervsfremmestyrelsen, 1998:
Efteruddannelsessystemets rolle i det danske innovationssystem. V. Søren Vøxted. Erhvervsfremmestyrelsen, Kbh.
- Finansministeriet, 1994:
Rapport fra udvalget om voksen- og efteruddannelse.
- Finansministeriet, 1999:
Rapport om mål og midler i offentlig finansieret voksen- og efteruddannelse. Finansministeriet, København.
- Friedman, 1986:
Developing the managerial strategies approach to the labour process. I *Capital and Class*, No 30, 1986.
- Forester, Keith, m.fl. 1995:
Workplace learning. Avebury, Aldershot.
- Forester, John, 1983:
Critical theory and organizational analysis. I Morgan (Ed) *Beyond method*. Sage Publ.
- Fredriksen, Pia, 1990:
Virksomhedsintern personaleuddannelse. I: Rasmussen, Palle (red): *Kvalificering til hvad for hvem*. AUC.
- Frost, Poul; Johan Hviid Andersen 1995:
Skulder- og håndledslidelser blandt slagteriarbejdere. Arbejdsmiljøfondet, København (Forskningsrapport).
- Geissler, Birgit, 1984:
Die Arbeiterorientierung von Lohnarbeitern. I: Zoll, Rainer (red): *"Hauptsache ich habe meine Arbeit"* Suhrkamp. Frankfurt aM.
- Geißler, K.A, 1991:
Das duale System der industriellen Berufsausbildung hat keine Zukunft. *Leviathan*, 1/1991.
- Giddens, A, 1984:
The constitution of society. Polity Press, Oxford.
- Giddens, A, 1990:
The consequences of modernity. Polity Press, Cambridge.
- Giddens, A, 1994:
Living in a post-traditional society. I: Beck, Giddens, Lash (Red): *Reflexive modernization*. Polity Press.
- Gjerding, 1992:
Work organization and the innovation design dilemma. I Lundvall, B-Å:(red) *National systems of innovation*. Pinter, London
- Gordon, David M., Richard Edwards and Michael Reich, 1982:
Segmented work, divided workers : the historical transformation of labor in the United States / London. : Cambridge University Press.
- Granovetter, 1992:
Economic action and social structure: The problem of embeddedness. I Granovetter og Swedberg (red): *The sociology of economic life*. Westview Press. Boulder.
- Gregersen og Holek, 1996:

- Arbejdsmarkedsuddannelserne - en vidensopsamling*. Socialforskningsinstituttet, 96:6.
- Grelle, Henning og Knud Knudsen, 1995:
Gris på kniven, slagteriarbejdernes arbejde og organisation i 100 år. NNF.
- Gustavsson, Björn og Toulmin, Stephen, 1996:
Beyond theory. Changing organisations through participation. John Benjamins Publ. Amsterdam, Philadelphia.
- Habermas 1969:
Erkennelse og interesse i: Habermas, Jürgen: *Vitenskap som ideologi* Oslo, Gyldendal Norsk Forl.
- Habermas, 1996 (opr 1981):
Teorien om den kommunikative handling. (uddrag) Aalborg Universitetsforlag.
- Handberg, S, (1994):
Køn og Kram. KRAM-projektet. AF-Vejle og AUC.
- Handelshøjskolen og Dansk Management Forum, 1997:
HRM 1996 - Human resource Management i europæisk perspektiv. Handelshøjskolen og DMC, København.
- Hansen, Christian 1993:
Uddannelse som produktionsfaktor : formelle uddannelsers betydning for økonomien i 1980'erne. Institut for Grænseregionsforskning, Aabenraa.
- Hansen, Erik Jørgen, 1990:
Den maskerede klassekamp : en beretning om klassesamfundets forandring. Hans Reitzel, Kbh.
- Hansen, Erik Jørgen; 1997:
Perspektiver og begrænsninger i studiet af rekrutteringen til uddannelserne. SFI, København
- Hansen, Kirsten Grønnebæk, 1998:
Er læring mere end situeret praksis ? I *Dansk Pædagogisk Tidsskrift*, nr 2/98.
- Hansen, Leif, m.fl., 1997:
Travle halvgamle mænd i uddannelsessamfundet. Undervisningsministeriet.
- Hansen, Leif og Jørgensen, Chr Helms, 1994:
Godt begyndt - en undersøgelse af uddannelsesaftaler for SID. SID og Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter, 1994
- Hansen og Netterstrøm, 1994:
Hvor fik vi lært meget. En undersøgelse af AOFs VUS-kurser. Roskilde Universitetscenter.
- Hauen, van, 1995:
Den lærende organisation. Industriens forlag, København.
- Haug, Frigga (1986):
Entwicklung von Tätigkeiten und Qualifikation. i: DGB-Kongress-dokumentation, 1986, "Zukunft der Arbeit".
- Haug, Frigga (1989):
Wissenschaft und Arbeitspolitik - zur qualität von Arbeit. i: *Auswirkungen neuer Technologien auf Betrieb, Wirtschaft und Gesellschaft*. Opladen, Hamburg.
- Heidenreich, M, 1994:
Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung, Eine international vergleichende Perspektive. *Soziale Welt*, Jahrgang 45, Heft 1.
- Heisig og Littek, 1995:
Trust as a basis of work organisation. I: Littek og Charles (Red): *The new division of labour : emerging forms of work organisation in international perspective*. de Gruyter, Berlin.
- Hirst og Zeitlin, 1989:
Flexible specialization versus postfordism: theory, evidence and policy implications. I *Economy and Society*, vol 20, no 1.
- Hoff, Jens, 1988:
Arbejderklassen i det postindustrielle (?) samfund. I *Politica*, Årgang 20, nr 2/88.
- Hofstede, Geert, 1991:
Organisationer och kulturer: Om interkulturel forståelse. Studentlitteratur. Lund.
- HTS-kartellet, 1998:
Bancheanalyse af jordbrug og fødevarer. HTS-kartellet, København
- Hvid, Helge, 1990:
Det gode arbejde Fremad. København
- Hvid, Helge og Niels Møller, 1992:
Det udviklende arbejde : mennesket i arbejdet - virksomheden i samfundet Fremad.

- Hvid, Helge, 1998:
Det udviklende arbejde som koncept for udvikling af produktion og arbejde. I Christiansen, Niels Finn m. fl. (red): *Arbejdet under forandring*. Nordisk ministerråd. Kbh Temanord 1998:50.
- Hyman, R 1994:
Introduction, Economic restructuring, market liberalism and the future of national industrial relations systems. I Hyman og Ferner: *New frontiers in European industrial relations*. Basil Blackwell. Oxford.
- HTS-kartellet, 1998:
Brancheanalyse af jordbrug og fødevarer - md særlig henblik på beskæftigelsen. HTS-kartellet, København.
- Højrup, Thomas, 1989:
Det glemte folk. Statens Byggeforskningsinstitut, Lyngby
- Illeris, Knud, 1995:
Læring, udvikling og kvalificering. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.
- Illeris, Knud, 1999:
Læring. Roskilde Universitetsforlag.
- Jensen og Pedersen, 1982:
Fra lærling til specialarbejder - fra specialarbejder til lærling. RUC teksam studenterrapport.
- Jessop, Bob 1990:
Fordism and post-fordism - a critical reformulation. COS research report, nr.16 HHK, København.
- Johansson, Lena, 1982:
On latent functions and hidden actors. In: *The sociology of educational expansion*. Edited by Margaret Archer. SAGE, London.
- Johnson, B, 1992:
Institutional learning. I Lundvall, B-Å:(red) *National systems of innovation*. Pinter, London
- Jørgensen, Elin og Jens Skærbæk, 1998:
Efteruddannelse af medarbejdere over 40 år. DTI, Tåstrup.
- Jørgensen, Henning, m.fl. 1990:
Personale, planlægning og politik. ATA-projektet, rapport nr 23 . AUC. Aalborg. Denmark
- Jørgensen, Henning, m.fl. 1990b:
Personaleplanlægning og arbejdsmarkedsservice. ATA-projektet, rapport nr 24. AUC. Aalborg. Danmark
- Jørgensen, Henning, m.fl. 1992:
Medlemmer og meninger. APL-undersøgelsen, AUC, Aalborg.
- Jørgensen, Klaus, m.fl., 1995:
VUS og uddannelsesorlov 1994. Udviklingscenteret for folkeoplysning og voksenundervisning, Kbh.
- Jørgensen, Chr Helms, 1994:
Samarbejde og jobudvikling - evaluering af VUS-forløb på Fibertex. EVU-gruppen, RUC.
- Jørgensen, Chr Helms, 1995:
Sammenfatning af interviewundersøgelse på Steff-Houlberg om medarbejdernes holdninger til uddannelse, m.v. Upubliceret rapport (18s). PUP og Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.
- Jørgensen, Chr Helms, 1997a:
Medarbejdere oplærer og underviser medarbejdere. Evaluering af uddannelsesprojekter på Fibertex. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.
- Jørgensen, C Helms, 1997b:
Personlig udvikling eller udvikling i arbejdet ? Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter og Nærings- og Nydelsesmiddelarbejder Forbundet.
- Jørgensen, Chr Helms, 1997c:
Projektbeskrivelse og Midtvejsevaluering: Projekt Fremtidens Bageri Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.
- Jørgensen, Chr Helms, 1998:
Indledning . I Jørgensen, Chr Helms:1998 (Red): *Uddannelsesplanlægning - arbejdsliv og læring*. Roskilde Universitetsforlag.
- Jørgensen, Chr Helms, 1998:

- “Konflikt og konsensus i den virksomhedsnære uddannelsesplanlægning”. I: Jørgensen, Chr Helms:1998 (Red): *Uddannelsesplanlægning - arbejdsliv og læring*. Roskilde Universitetsforlag.
- Jørgensen, Chr Helms,1999a:
Uddannelsesplanlægning fra neden, i Clematide og Lassen (red), 1999: *Virksomheden og det udviklende arbejde - et kritisk blik*
- Jørgensen, Chr Helms,1999b:
Uddannelse som tilpasning eller frirum i KAD, SID og NNF: *En reform med mening i ? Kroniksamling 1999*.
- KAD, Kvindeligt arbejderforbund, 1997:
Uddannelsesværksteder - et redskab i uddannelsesplanlægningen. KAD, København.
- Kaldal, Ingar, 1993:
Arbejdets kulturer - hvordan studere dem ? I: *Arbejderhistorie*, nr 4, 1995.
- Karnøe, Peter, 1995
The social process of competence building. CISTEMA, CBS-DTU. København.
- Kenney og Florida, 1988:
Beyond mass production: Production and the labour process in Japan. I *Politics and society*, Vol 16, no 1.
- Kern og Schumann, opr 1970 (dansk forkortet udgave 1976):
Industriarbejde og arbejderbevidsthed, Roskilde, RUC.
- Kern og Schumann, 1984:
Das Ende der Arbeitsteilung ? Verlag C H Beck. München.
- Kerr, Dunlop, m.fl., 1960:
Industrialism and industrial man. Penguin Books, Harmondsworths.
- Kjærsgaard, Chr, 1996:
Kvalifikationskrav og uddannelsesmotivation. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.
- Korpi, Walter, 1978:
Arbetarklassen i velfærdskapitalismen. Prisma. Kristianstad.
- Krais og Lutz, 1978:
Sammenhængen mellem uddannelse og beskæftigelse og dens indflydelse på den erhvervsfaglige uddannelsespolitik og arbejdsmarkedspolitikken. CEDEFOP. Berlin
- Kristensen,Tage Søndergård, 1996:
Stress, helbred og arbejdets organisering - belyst ved den danske slagteriundersøgelse. I *Dansk Sociologi*, 1996, nr 2.
- Kristensen,Tage Søndergård, 1994:
Arbejdsmiljø, stress og helbred i den danske slagteribranche. Foreningen af danske lægestuderendes forlag, København (Doktordisputats).
- Kristensen, Peer Hull; 1996:
Denmark : an experimental laboratory of industrial organization. Doktordisputats, Handelshøjskolen i København 1996
- Kristensen, Peer Hull og James Høpner Petersen: 1994:
Fleksibilitetens strukturform : Efteruddannelse, virksomhedsorganisation og arbejdskarriere i Danmark. Nyt fra Samfundsvidenskaberne. København.
- Kristensen, Per Hull; Høpner Petersen, (1993):
The role of the company in generationg skills. The learning effects of work. A report to CEDEFOP, Berlin.
- Kvale og Nielsen, (Red) 1998:
Mesterlære. Hans Reitzel. Kbh
- Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark, KAD, 1997:
Medlemmernes meninger om uddannelse. En medlemsundersøgelse. KAD, Kbh.
- Lane, Christel, 1993:
Vocational training and new production concepts in Germany - some lessons for Britain. I: Edwards, m. fl. (red): *Adult learners, education and training*. Routledge, London.
- Larson, Anne., 1994:
VUS - effekten på længere sigt. Forskningscenter for voksenuddannelse, DLH, Kbh.
- Larsson, Staffan, 1986:
Arbetsoplevelse och utbildningssyn hos icke facklärd. Universitetet i Göteborg.
- Lash, Scott og John Urry 1987:
The end of organized capitalism. Polity, Cambridge.

- Lash, Scott, 1994:
Reflexivity and its doubles I: Beck, Giddens, Lash (Red): *Reflexive modernization*. Polity Press.
- Lassen, Morten og Morten Madsen, 1996:
LO-medlemmernes efteruddannelse - også et arbejdsgiveransvar. I *Samfundsøkonomen*, nr 1, 1996.
- Per Fibæk Laursen, 1999:
Refleksivitet i didaktikken. I Nejst Jensen (red): *Om voksenundervisning - grundlag for pædagogiske og didaktiske refleksioner*. Billesøe og Baltzer.
- Lave, Jean, 1996:
Teaching, as learning, in practice. I *Mind, Culture and Activity*, Vol 3, Nr 3, 1996.
- Lave, Jean, 1997:
Learning, apprenticeship and social practice. I: *Nordisk Pedagogik*, vol 17, nr 3.
- Lave og Wenger, 1991:
Situated learning. Cambridge University Press.
- Leithäuser, 1992:
Teorien om hverdagsbevidsthed i dag. *Unge Pædagoger*, nr 7-8, 1992.
- Leithäuser og Volmerg, 1994:
Arbejde og socialisation. I Nielsen, m.fl. (red): *Arbejde og subjektivitet*. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.
- Littler, C, 1990:
The labour process debate, a theoretical review 1974 - 88. In Knights and Willmot: *Labour Process Theory*. Houndsmill.
- Lundvall, Bengt-Åke(1988):
Teknologifaktoren og innovationsprocessen. i Nielsen, Klaus; m.fl. (red) *Nyere udviklingslinier i økonomisk teori*. DJØF forlaget. København.
- Lundvall, Bengt-Åke(1992):
Introduction, i Bengt-Åke Lundvall (Red): *National systems of innovation : towards a theory of innovation and interactive learning*. London. Pinter.
- Lundvall, Bengt-Åke(1998):
Den vidensbaserede økonomi. DISKO-projektet, Rapport nr 4. Erhvervsfremmestyrelsen, København.
- Lundvall, Bengt-Åke; Niels Maarbjerg Olesen; Ivan Aaen 1984.
Det landbrugsindustrielle kompleks : teknologiudvikling, konkurrenceevne og beskæftigelse. Ålborg Universitetsforlag.
- Lundvall og Voxsted, 1997:
Efteruddannelsessystemets rolle og muligheder i det danske innovationssystem. Erhvervsfremmestyrelsen, København.
- Lutz, Burkhardt, 1976:
Bildungssystem und Beschäftigungsstruktur in Deutschland und Frankreich. I Mendius (red), 1976: *Betrieb, Arbeitsmarkt - Qualifikation I. Aspekte*. Frankfurt aM.
- Lutz, Burkhardt, 1987:
Wie neue sind die "neuen Produktionskonzepte" ? I Malsch, Th og Seltz, R (red). *Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand*. Ed.Sigma Bohn, Berlin.
- Lutz, Burkhardt, 1991:
Die Grenzen des "effet societal" und die Notwendigkeit einer historischen Perspektive. Einige Bemerkungen zum Vernünftigen Gebrauch internationale Vergleiche" In: Heidenreich M.; Schmidt. Gert (Eds): *International Vergleichende Organisationsforschung*. Westdeutscher Verlag. 1991.
- Lysgaard, Sverre, 1961:
Arbeiderkollektivet: en studie i de underordnedes sosiologi. Universitetsforlaget, Oslo.
- Mahnkopf, B 1990:
The impact of trade union policy on the formation of skills. WZB, Berlin.
- Mahnkopf, B 1994:
Markt, Hierarchie und Soziale Beziehungen. In: *Soziale Welt*, Sonderband 9, 1994.
- Malsch og Seltz, 1987:
Zur Einführung: zur aktuellen Diskussion über die Entwicklung neuer Produktions- und rationalisierungsmodelle. i Malsch og Seltz, 1987 (red): *Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand*. Editon Sigma.
- Malsch, 1987:

- "Neue Produktionskonzepte" zwischen Rationalität und Rationalisierung. i Malsch og Seltz, 1987 (red): *Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand*. Editon Sigma.
- Manske, Fred, 1987:
Ende oder Wandel des Taylorismus? Von der Punktuellen zur systemische Kontrolle des Produktionsprozesses. I: *Soziale Welt*, 1987, heft 2.
- Marsh, R, 1992:
The difference between participation and power in japanese factories. I *Industrial and labour relations review* Vol 45, No 2.
- Marsden, David, 1992:
Trade union action and labour market structure. I Castro, m.fl. (Red): *International integration and labour market structure*. Acad. Press. London.
- Masuch, Michael, 1974:
Uddannelsessektorens politiske økonomi : lærearbejdet og lønarbejdet i kapitalismen . København.
- Maskell, Peter, 1986:
Industriens flugt fra storbyen : årsager og konsekvenser. Nyt Nordisk Forlag, København.
- Mathiesen Anders 1977:
Uddannelsesøkonomi og politik : uddannelse og kvalifikation : et kommenteret tekstudvalg / Anders Mathiesen.
- Mathiesen Anders, 1982:
Kort og langsigtet planlægning af arbejdskraftens kvalifikationsstruktur. I: Illeris og Pilegaard Jensen (red) *Fremtidig arbejdskraftefterspørgsel : metoder, analyser, resultater*. København, AKF.
- Maurice, Marc, 1991:
Methodologische aspekte internationaler Vergleiche. Zum Ansatz der gesellschaftliche Effekte. I Heidenreich og Schmidt (Red) *International vergleichende Organisationsforschung*. Westdeutscher Verlag.
- Maurice, Sellier og Silvestre, 1986:
The social foundation of industrial power. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts.
- Miller, max, 1989:
Systematisch verzerrte Legitimationsdiskurse - einige kritische Überlegungen zu Bourdieus Habitustheorie. I: Eder (Red): *Klassenlage, Lebensstil und kulturelle Praxis*. Suhrkamp. Frankfurt aM.
- Mjøset, Lars, 1987:
Fordisme. I *Samtiden*, nr 6.
- Molander, Bengt, 1990:
Kunskapens tysta och tystade sidor. i *Nordisk Pedagogik*, nr 3.
- Mooser, Josef, 1983:
Auflösung der proletarischen Milieus. I *Soziale Welt*, heft 3, Jahrgang 34.
- Morsing, Mette, 1996:
Organisatorisk læring - i spændingsfeltet mellem harmoni og konflikt. i Morsing, Mette og Bolette Christensen(Red): *Læringsprocesser i virksomheder*. København.
- Mumby, Dennis K, 1994:
Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination. Ablex Publ. New Jersey.
- Negt, Oscar, 1975:
Sociologisk fantasi og eksemplarisk indlæring. RUC Boghandel og forlag. Roskilde
- Negt Oskar 1985:
Det levende arbejde - den stjålne tid : de politiske og kulturelle sider af kampen for nedsat arbejdstid . Politisk Revy, København.
- Negt, Oscar, 1994:
Hvad en arbejder skal vide for at finde sig til rette i verden i dag. I Nielsen, m.,fl. (red) *Arbejde og Subjektivitet*. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter
- Nielsen, Henrik Kaare, 1993:
Kultur og modernitet. Aarhus Universitetsforlag.
- Nielsen, Henrik Kaare, 1991:
Individ, politik og kultur. I *GRUS*, nr 35, 12.årgang.
- Nielsen, Klaus og Torben M. Andersen (red), 1988:
Nyere udviklingslinier i økonomisk teori / Jurist- og Økonomforbundet, København.
- Nielsen, Kurt Aagaard; m.fl. 1988:

- Fremtidsværksteder med foregrebet utopi. I *Kontext*, nr 51, 1998.
- Nielsen, Kurt Aagaard; Nielsen, Birger S; Olsén, P: , 1995
Almenkvalificering eller dannelsesprocesser. I *Pro et Contra*. Arbejdsmarkedsstyrelsen, Kbh.
- Nielsen, Kurt Aagaard, 1994:
Aktionsforskning i Danmark. I: Nielsen, Kurt Aagaard og Peter Vogelius (red), 1996: *Aktionsforskning : medarbejderindflydelse på forskning og udvikling i arbejdsmiljøet*. Arbejdsmiljøfondet, København.
- Nielsen, Kurt Aagaard, 1992:
Forskning i nye fleksible produktionsmetoder: forskerroller og metodetilgange. I *Dansk Sociologi*, nr 2/3, 1992.
- Nielsen, Kurt Aagaard, 1995a:
Eksperimentet som forskningsmetode i sociologien. I *Dansk Sociologi*, nr 4, 6.årg.
- Nielsen, Kurt Aagaard, 1995b:
Arbejderne og moralen i *Arbejderhistorie*, nr 4, 1995.
- Nielsen, Kurt Aagaard, 1996:
Arbejdets sociale orientering. Roskilde universitetsforlag.
- Aagaard Nielsen (1996b):
Hvordan aktionsforskningen får den samfundsmæssige dimension med ? I Eikeland og Fossstøl (red): *Kunnskab og handling*. AFI, Oslo
- Nielsen, B Steen, 1997:
Det eksemplariske princip. I: Olesen, m.fl. (red) *Modet til fremtiden - inspirationen fra Oscar Negt*. Roskilde Universitets Forlag.
- Nielsen, Kurt Aagaard; Nielsen, Birger S; Olsén, P: , 1999:
Demokrati som læreproces. Roskilde Universitetsforlag.
- Nielsen, Poul, 1981:
Hvordan har du det, Harry ? Tranehuse, Kongerslev.
- Noyelle, Thierry, 1990:
Toward a new labor market segmentation. I Noyelle, Thierry (Red): *Skills, Wages and productivity in the service sector*. Westview Press. Boulder.
- Nørager, Troels, 1993:
System og livsverden. Forlaget ANIS, Frederiksberg.
- Nørregaard, Georg, 1943:
Arbejdsforhold indenfor dansk haandværk og industri 1885-1899. Gyldendal. Kbh
- Olesen, Henning Salling, 1985:
Voksenundervisning hverdagsliv og erfaring. Unge Pædagoger.
- Olesen, Henning Salling, 1989:
Kvalifikationsforskning, uddannelse og arbejde. I: Kyrö, (red). *Kvalifikationsforskning som bas för utbildning*. Carlssons, Malmö.
- Olesen, Henning Salling, 1995:
Kvalifikation og arbejde. I *Dansk Sociologi* nr 1, 6.årgang, 1995.
- Olesen, Henning Salling, 1997:
Arbejdskraftens politiske økonomi. I: Olesen, m.fl. (red) *Modet til fremtiden - inspirationen fra Oscar Negt*. Roskilde Universitets Forlag.
- Olesen, Henning Salling, 1998:
Arbejde, kompetence og læreprocesser. I: Jørgensen (red): *Uddannelsesplanlægning - arbejdsliv og læring*. Roskilde universitetsforlag.
- Olsen og Clausen, 1994:
Interti og bevægelse - nye perspektiver på arbejde og politik i den industrielle virksomhed. Institut for arbejdsmiljø, DTH.
- Ortmann, 1994:
Dark stars. Institutionelles Vergessen in der Industriesoziologie. In: *Soziale Welt*, Sonderband 9.
- Osterman, Paul, 1988:
Employment Futures. Oxford University Press. Oxford.
- Pade, Henrik (red) 1991
Slagteriindustrien. Serie om Danmarks internationale konkurrenceevne, nr 3 København. Schultz.
- Parker og Slaughter, 1988:
Choosing sides: Unions and the team concept. South End Press, Boston.
- Pedersen, Fleming og Warring, Niels (1996a):

- Voksne i transportuddannelserne. Undervisningsministeriet, København
- Pedersen, Fleming og Warring, Niels (1996b):
Evaluering af VEUD-redder. Undervisningsministeriet, København.
- Piore og Sabel, 1984:
The second industrial divide. Basic Books New York.
- Piore, 1992:
Work, labour and action: Work experience in a system of flexible production. I Pyke, m.fl. (eds): *Industrial Districts and interfirm cooperation in Italy*. ILO, Geneva.
- Poulsen, Flemming, 1982:
Konsulentlære : om den professionelle konsulent / Arnold Busck, København.
- Rasmussen, Horsholt P, 1990:
Erhvervsuddannelsernes betydning for differentieringen i kvalifikations- og interesseudviklingen blandt faglærte. I: Rasmussen, Palle (Red): *Kvalificering til hvad? - for hvem?* Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, Palle, 1997:
Arbejde, kultur og frigørelse. I: Olesen, m.fl. (red) *Modet til fremtiden - inspirationen fra Oscar Negt*. Roskilde Universitets Forlaget.
- Rosen og Baroudi, 1992:
Computerbased technology and the emergence of new form of managerial control. I: Knights, Willmot og Sturdy (Eds): *Skill and consent*. Routledge, London.
- RUC, TekSam (1995):
SIF-projektet - sikkerhedsrepræsentantefteruddannelse et forsøgsprojekt. RUC, Roskilde.
- Sayer, Andrew, 1989:
Postfordism in question. I *International Journal of Urban and regional Research*, Vol 13, no. 4.
- Sabel and Zeitlin 1985:
Historical alternatives to mass production. *Past and Present*, no 108, aug 1985.
- Sabel, Ch, m.fl. 1989:
Regional prosperities compared: Massachusetts and Baden-Württemberg in the 1980s. In: *Economy and Society*, Vol 18, No. 4, Nov. 1989.
- Samfudnskontakten, A/S 1997:
Fagforeningen i centrum. Odense
- Sauer, Dieter, 1992:
Systemic Rationalization, subcontracting strategies and their impact on Labour in the FRG. i: Tokunaga, Norbert Altmann, H.Demes (Red), 1992: *New Impacts on Industrial Relations*. Deutschen Institut für Japanstudien...Band 3.
- Schein, E 1986:
Organisationskultur og ledelse. Forlaget Valmuen, København.
- Schein, 1991:
What is culture ? I Frost (red): *Reframing organizational culture*. Sage Publ
- Schmidt, Erik Ib, 1990:
Behøver vi nå det hele ? Spektrum. København.
- Schmid, G, 1987:
Der organisierte arbeitsmarkt. Überlegungen zu einer institutionellen und politischen Theorie des Arbeitsmarktes. I Buttler (Hrg). *Arbeitsmarkt und Beschäftigung*. Campus, Frankfurt.
- Schmid, Herman, 1997:
Forenede vi stå - om arbejderbevægelsens fællesskabns og solidaritetsformer. I *Arbejderhistorie*, nr 4, 97.
- Schön, Donald, 1983:
Organizational Learning. I Morgan (Ed) *Beyond method*. Sage Publ.
- Schön, Donald, 1987:
Educating the reflective practitioner. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schultz, 1990:
Kultur i organisationer. Funktion eller symbol. Handelshøjskolens forlag. København.
- Schumann, m.fl. 1990
Breite Diffusion der neuen Produktionskonzepte - zögerliche Wandel der Arbeitsstrukturen. *Soziale Welt* 1990, Heft 1.
- Scott, Richard W, 1992:
Organizations - rational, natural and open systems. Prentice Hall
- Sengenberger, 1987:

- Struktur und Funktionsweisen von Arbeitsmärkten*. Campus Verlag. Frankfurt.
- Sengenberger 1990a:
Flexibility in the labour market - internal versus external adjustment in international comparison. In: Appelbaum; Schetkatt (Eds): *Labor market adjustment to structural change and technological progress*. Praeger. New York.
- Sengenberger, Werner, 1990b:
Das amerikanische Beschäftigungswunder als Vorbild ? I Büchtemann, m.fl. (red): *Mehr Arbeit durch weniger Recht ?* WZB Edition Sigma.
- Simonsen, Birgitte, 1993:
Unges forhold til arbejdsliv og forsørgelse. Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.
- Simonsen, Birgitte, 1997:
Lærerkvalificering til almenkvalificering. I Illeris (red) *Nye perspektiver på almenkvalificering*. EVU-gruppen, RUC.
- Skorstad, E, 1994:
Lean Production, conditions of work and worker commitment. I *Economic and industrial democracy* Vol 15.
- Socialkommisionen, 1992:
De unge - portræt af en generation i velfærdssamfundet. BGK Bogdistribution, København.
- Sommer, Finn og Sørensen, Houman, 1997:
Medarbejderuddannelse - chance eller trussel. AHTS/SID/KAD- uddannelsesfonde og Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.
- Sommer, Finn og Houmann, J H, 1998:
Medarbejderuddannelse - chance og trussel. I Jørgensen (Red) *uddannelsesplanlægning - arbejdsliv og læring*. Roskilde Universitetsforlag.
- Sorge og Warner, 1986:
Comparative factory organisation. an anglo-german comparison. Aldershot.
- Storper, Michael og Richard Walker, 1989:
The capitalist imperative : territory, technology, and industrial growth. Oxford. Basil Blackwell.
- Streeck, W., 1991:
On the institutional conditions of diversified quality production. In Matzner og Streeck (red): *Beyond Keynesianism - the socio - economics of production and full employment*. Edward Elgar. Aldershot.
- Streeck, W, 1992:
Training and the new industrial relations: a strategic role for unions? i: Regini (red): *The future of labour movements*, Sage.
- Streeck, Wolfgang, 1991:
On the institutional conditions of diversified quality production. I Matzner og Streeck (Red): *Beyond keynesianism. The socioeconomics of production and full employment*. Edward Elgar, Aldershot.
- Søgaard Jørgensen, 1992:
Fremtidens slagteri. I Clausen, Lorentzen og Baungaard Rasmussen (red) *Deltagelse i teknologisk udvikling - eksempler på forskning og udvikling i samarbejde med arbejdspladser, organisationer og lokalsamfund*. Fremad, København.
- Sørensen, Houman, 1988:
Kvalifikationsanalyser anvendelighed - tilpasning eller frihedsgrader ? Teknologisk Institut, Taastrup.
- Sørensen, Houman, 1989:
Det teoretiske grundlag for den industrisociologiske forskningstradition. I Kyrö, Matti: (Red) *Kvalifikationsforskning som bas för utbildning*. Carlssons. Stockholm.
- Sørensen, Beier og Peter Vogeluis, 1991:
Livsformer og normativitet. Licentiatfhandling, Geografi, Københavns Universitet.
- SUM, Strategisk Udvikling af medarbejderne, 1993:
Starten, Nutiden, Fremtiden, Driften, Værktøjet (5hefter), CO-Industri og Dansk Industri, Kbh
- SUM-sekretariatet, 1996:
Uddannelsesplanlægning i praksis. SUM-notat, nr 3 SUM-sekretariatet, Kbh.
- SUM-sekretariatet, 1997:

- Erfaringer med SUM-metoden, interview med 187 virksomheder* ..SUM-notat, nr 4 SUM-sekretariatet, Kbh.
- Sundbo, Jon; Frans Bévort, 1995:
En ny byttehandel mellem medarbejder og virksomhed ? I Bévort, u.a., 1995 : *Engagement i arbejdet*. Handelshøjskolen, Kbh.
- Swedberg, 1997:
New economic sociology: What has been accomplished, What is ahead ? I *Acta sociologica*, vol 40, no 2.
- Taylor, F W, 1911 (fotografisk genoptryk 1987):
The principles of scientific management. Greenwood Publ Connecticut.
- Teknologisk institut, 1980:
Jobudvikling i praksis erhvervspædagogik. Teknologisk Institut, Tåstrup.
- Teknologisk institut og IFKA, 1998:
Kompetenceløft i Danmark. Teknologisk institut Taastrup.
- Thaulow, Ivan, 1994:
At måle det udviklende arbejde. Rapport 1996:5, SFI, Kbh.
- Thompson, P. Acroyd, St, (1995):
All quiet on the workplace front ? A critique of recent trends in british industrial sociology. In: *Sociology*, Vol 29, No 4, Nov. 1995 British Soc.Ass.
- Thompson, P, m.fl. 1995:
Back to convergence ? Globalization and societal effects on work organization. I *International Journal of Sociology*, vol 24, no 4.
- Thompson og McHugh, 1995:
Work Organizations - a critical introduction. McMillan Press. London.
- Thompson og Findlay, 1996:
The mystery of the missing subject. A paper for the 14th Labour Process Conference, Aston University, England.
- Ulrich Jürgens, 1990:
Zwischen Kontrolle und Beteiligung. i: König; Greiff; Schauer (Red): *Sozialphilosophie der industriellen Arbeit*. Leviathan Sonderheft 11 / 1990.
- Undervisningsministeriet, 1996:
Uddannelse og arbejdsmarked 1985 til 2021. Undervisningsministeriets Forlag, København,
- Undervisningsministeriet, 1997a:
National kompetenceudvikling: Erhvervsudvikling gennem kvalifikationsudvikling. Undervisningsministeriet, København
- Undervisningsministeriet, 1997b:
Uddannelse og erhvervsliv. Undervisningsministeriet, København.
- Undervisningsministeriet, 1997c:
Uddannelsesredegørelse 1997. Undervisningsministeriet, København.
- Undervisningsministeriet, 1999:
Learning Lab Danmark. En arbejdsgrupperapport. Undervisningsministeriet, København.
- Vernon, R 1971, (opr. 1966):
International Trade and Investment in the Product Cycle. I Rosenberg, N (Red): *The economics of technological change*. Penguin.
- Vinsbøl og Hansen, 1995:
Fra uddannelse til arbejde. En kortlægning af implementeringsproblemer AMU-center Syd og Vestsjælland.
- Sørensen, Ole Beier og Peter Vogelius, 1991:
Arbejdets transformation og livsformers forandring Geografisk Insitut, Københavns Universitet,
- Volmerg, Birgit, 1988:
Ein sozialpsychologischer Ansatz zum Verständniss von Subjektivität und industrieller Arbeit. I Schmiede, Rudi (Red): *Arbeit und Subjektivität*. Bonn.
- Volmerg, Birgit, 1993:
Unternehmenskultur - der neue Geist des Kapitalismus und seine sozialpsychologische Folge. I Werner Fricke (Red): *Jahrbuch Arbeit und Technik*, Dietz Verlag, Bonn.
- Volmerg, Senghaas-Knobloch, Leithäuser, 1986:
Betriebliche Lebenswelt. Einer sozialpsychologie industrieller arbeitverhältnisse. Westdeutscher Verlag.
- Volmerg, Ute, 1977:

- Om forholdet mellem produktion og socialisation med det industrielle arbejde som eksempel. I Leithäuser, m.fl. *Produktion, arbejde, socialisation*. Medusa.
- Voxted, Søren, 1999:
Industriens personaleanvendelse under forandring i *Tidsskrift for arbejdsliv*, nr 4, 1999.
- Wackerhausen, 1997:
The scolastic paradigm and apprenticeship. In *Nordisk Pedagogik*, Vol 17, nr 3.
- Wahlgren, Bjarne, 1999:
Læringsmiljø. I: Nejst Jensen (red): *Om voksenundervisning - grundlag for pædagogiske og didaktiske refleksioner*. Billesø og Baltzer, 1999.
- Warring, Niels, 1998:
Arbejdspladsen og skolen som rum for læring i voksenerhvervsuddannelse. I Jørgensen (Red) 1998: *Uddannelsesplanlægning, arbejdsliv og læring*. Roskilde Universitetsforlag.
- Weber, Kirsten, 1993:
Det er ikke så enkelt med effekten. I Weber (red): *Evalueringsforskning mellem politik og videnskab*. Udgivet af Netværket vedr. voksenpædagogik .. Co/ Erhvervs- og Voksenuddannelsesgruppen, Roskilde Universitetscenter.
- Weißbach, H-J. 1987):
Auf der Suche nach einem Antiparadigma. i: Malsch, Th og Seltz, R (red). *Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand*. Ed. Sigma Bohn, Berlin.
- Willis, Paul, 1977:
Fostran till lönearbete. Röda Bokförlaget, Göteborg.
- Wood, Stephen, 1989:
The transformation of work. I Wood (red): *The transformation of work*. Unwin Hyman, London.
- Womack, m.fl. 1990:
The principle that changed the world. På dansk: *Principet der ændrede verden. Trimmert produktion*. Narayane Press, Gylling.
- Ziehe, Thomas, 1989:
Ambivalenser og mangfoldigheder Politisk Revy, København.
- Ziehe og Stubenrauch, 1983:
Ny ungdom og usædvanlige læreprocesser. Politisk Revy. København.
- Zoll, Rainer, 1993:
Alltagssolidarität und Individualismus. Zum soziokulturellen Wandel. Suhrkamp. SV. Frankfurt aM.
- Østerlund, Carsten, 1996:
Learning across contexts. Psykologisk Skriftserie, Vol 21, nr 1. Aarhus Universitet.